



LES CAHIERS DE L'UNIVERSITÉ ANDRH 2025

26 & 27 JUIN 2025 - DOMAINE DU MEZO

Organisée cette année à Vannes, l'Université ANDRH 2025 a réuni plus de 600 participants durant deux journées dynamiques, rythmées par des ateliers collaboratifs et des conférences en plénière.

Ces cahiers de l'Université vous proposent une synthèse des temps forts consacrés à l'acculturation sur la responsabilité durable, accompagnée des replays et des supports de présentation.

Bonne lecture !





SOMMAIRE

PLÉNIÈRES

p.4

Quels impacts de la situation géopolitique pour l'économie et le monde du travail ?

Olivier Ravanello

p.5

Présentation du projet Emploi des Salariés Expérimentés

Audrey Richard, Hélène Vignolles

p.6

Résultats des groupes de travail ANDRH

Anthony Contat, Angélique Bordas, Virginie Tredez, Émilie Hubert, Caroline Nancy, Samuel Debenest

p.9

Inclusion et diversité : des convictions à l'étape du réel

Michaël Jeremiasz, Guillaume Da Cunha, Emmanuelle Germani

p.10

Transformation : un nouveau rapport au temps

Isabelle Barth

p.11

Élargir le périmètre RH : main d'œuvre et écosystème local

Aymeric Morin, Marie Kieffer

p.12

Environnement : quelle place dans le dialogue social ?

Ingrid Kandelman, Véronique Bouchon

p.13

Santé mentale et RH

Dr. Florence Benichoux, Laurence Breton-Kueny

Quels impacts de la situation géopolitique pour l'économie et le monde du travail ?

Intervenant



Olivier Ravanello

Consultant sur les questions internationales
BFM et cabinet 2017

• **Tenir une ligne dans un monde éclaté**

Olivier Ravanello a dressé le constat d'un monde de plus en plus fragmenté. La mondialisation n'a pas rapproché les visions du monde : elle a créé des **interdépendances sans imaginaire commun**. États-Unis, Russie, Chine... chaque puissance avance avec ses propres repères et refuse toute norme partagée. Résultat : les logiques de rapport de force prennent le pas sur les dynamiques de coopération.

• **L'Europe, entre singularité et fragilité**

Dans ce contexte, l'Europe fait figure d'exception. Elle reste attachée au droit, à la règle, à l'humanisme. Une posture précieuse, mais qui demande de la lucidité. Pour Olivier Ravanello, défendre ce modèle exige d'**assumer une forme de puissance, sans renier nos valeurs**. La règle ne suffit plus à garantir l'équilibre : elle doit être portée, protégée, incarnée.

• **Enjeux silencieux, impacts massifs**

Deux dérives préoccupent particulièrement Olivier Ravanello :

- **L'IA**, dont le coût énergétique pourrait exploser d'ici 2050 ;
- **L'illusion de l'accès gratuit à l'information**, qui fragilise le journalisme et alimente la désinformation.

Deux phénomènes apparemment distincts, mais qui posent le même risque : celui de perdre la main sur des transformations systémiques que l'on ne maîtrise pas, ou trop tard.

• **Une ligne européenne à affirmer**

Face à ces mutations, Olivier Ravanello appelle à tenir une ligne claire : celle d'un **projet européen exigeant, fondé sur la rigueur, le respect des règles et une vision humaniste**. Pas pour le symbole, mais pour continuer à faire entendre une alternative crédible dans un monde qui penche de plus en plus vers la force.

Présentation du projet Emploi des Salariés Expérimentés

Intervenants



Audrey Richard
DRH Groupe Canal +
Présidente nationale
de l'ANDRH



Hélène Vignolles
Conseillère ministérielle Plein
emploi au ministère du Travail
et de l'Emploi

Seniors : stop aux postures, place à l'action

Changer le regard sur les plus de 50 ans ne se décrète pas. Il faut écouter, embarquer, structurer. Pour Hélène Vignolles et Audrey Richard, l'enjeu est clair : **sortir des constats pour passer à l'action**.

Une mobilisation inédite, à l'échelle du terrain

Plus de 1 200 répondants, 63 groupes ANDRH mobilisés, 8 thématiques structurantes : recrutement, stéréotypes, transmission, formation, aménagements, entretiens de seconde partie de carrière... Tous les territoires ont participé. « **Nous voulions faire remonter les vraies pratiques, celles qui marchent au quotidien** », a souligné Audrey Richard. Le résultat ? Un guide pratique compilant les retours de terrain, est désormais diffusé à grande échelle.

Former, adapter, sécuriser

Côté pouvoirs publics, Hélène Vignolles l'affirme : « **Un demandeur d'emploi de plus de 50 ans reste près de 600 jours au chômage, deux fois plus que les autres.** »

Pour y répondre, deux nouveaux dispositifs verront le jour dès septembre 2025 :

- **Boost 50+**, un accompagnement intensif sur 8 à 12 semaines, avec ateliers collectifs et suivi individuel ;
- **Tous Seniors**, une forme d'alternance adaptée, déjà testée en Île-de-France avec 80 % de retour à l'emploi.

Une dynamique collective à poursuivre

Pour Audrey Richard, les DRH sont les premiers leviers : « *Nous sommes au cœur du sujet : inclusion, transmission, gestion de carrière. C'est à nous de donner le tempo.* » Une campagne d'engagement circule déjà sur LinkedIn. Mais pour Hélène Vignolles, pas question d'en rester là : « *La suite, c'est vous qui l'écrirez, sur vos territoires, dans vos entreprises. Ensemble, passons à l'action.* »

Résultats des groupes de travail ANDRH

Le recrutement

Intervenants



Anthony Contat

DRH Groupe AKTID

Président ANDRH Rhône & Ain

Membre du Bureau National
ANDRH



Angélique Bordas

DRH ISOSKELE (Groupe La Poste)

Présidente ANDRH Paris Seine

• Recrutement des seniors : l'écart entre discours et réalité

Anthony Contat et Angélique Bordas ont restitué les conclusions d'un groupe de travail réunissant 1 400 RH autour d'un constat : **sur le recrutement des seniors, les intentions affichées peinent à se traduire dans les faits**. Si l'on communique volontiers sur l'inclusion des 50+ sur les réseaux, les pratiques restent frileuses au moment de passer à l'action.

• Des biais toujours à l'œuvre

Le frein ne vient pas des profils, mais des représentations. Trop cher, pas assez flexible, pas à l'aise avec le numérique... Ces clichés, souvent implicites, continuent de peser dans l'évaluation des candidatures. Résultat : **les profils expérimentés et motivés sont écartés**, alors même que les entreprises peinent à recruter.

• Deux exemples, une même posture

Certaines organisations bousculent ces logiques. Par exemple, la PME Vert Avenir Paysage, dans le Rhône, a volontairement ouvert **deux postes exclusivement à des seniors**, en lien avec France Travail, via l'immersion et la POEI. Une décision claire, un recrutement efficace.

De son côté, Axa déploie une stratégie plus large avec le programme « **L'audace n'a pas d'âge** » : formation des managers, podcasts internes, valorisation des reconversions... L'idée est d'agir en profondeur sur les biais et encourager la mobilité quel que soit l'âge.

• Changer de regard, assumer une posture

Tous deux estiment que ce n'est ni l'outil ni la réglementation qui manquent, mais une volonté réelle de faire autrement. **Recruter des seniors suppose d'oser sortir des filtres automatiques, d'interroger ses habitudes et d'ouvrir le dialogue en interne**. C'est un choix de posture plus que de process. Leur message est clair : **changer le regard sur l'âge, c'est élargir le champ des possibles**. Et c'est bien aux RH de créer les conditions pour que ce changement devienne une dynamique collective, durable et assumée.

Résultats des groupes de travail ANDRH

Les stéréotypes

Intervenants



Virginie Tredez

HR Business Partner ARC
Présidente ANDRH Nord
Maritime



Émilie Hubert

DRH
Présidente ANDRH Rouen

• **Un regard de terrain pour faire bouger les lignes**

Virginie Tredez est revenue sur son expérience dans l'industrie, où recruter des collaborateurs de plus de 50 ans suscite encore des résistances.

• **De la prise de conscience à l'action**

Pour Émilie Hubert, tout commence par un travail de lucidité sur nos biais. C'est à la gouvernance de donner l'impulsion nécessaire pour enclencher une transformation en profondeur. Elle a mis en avant la **Charte 50+** comme outil structurant pour formaliser les engagements et ouvrir le dialogue en interne. Elle a aussi insisté sur la puissance des formats incarnés pour faire évoluer les représentations.

• **Des leviers à activer concrètement**

Le groupe de travail a identifié plusieurs pistes :

- **Encourager l'embauche de seniors** grâce à des exonérations de charges ;
- **Supprimer le délai de carence** pour le cumul emploi-retraite ;
- **Assouplir les conditions de travail** pour plus de flexibilité dans les parcours.

• **Recenter les pratiques sur les compétences**

Virginie Tredez a invité à **sortir d'une lecture par l'âge et à replacer les compétences et les savoir-être au cœur des pratiques RH**. Elle a appelé à revoir les processus de recrutement, en valorisant l'expérience, la posture et la contribution réelle, plutôt que l'année de naissance. Elle a rappelé que les dispositifs d'aménagement du temps (CET, temps partiel, etc.) doivent être pensés pour tous, quel que soit l'âge.

• **Passer à l'échelle individuelle**

Les deux intervenantes ont terminé sur une invitation concrète : **chacun peut amorcer, à son niveau, un premier pas**. Une micro-action peut suffire à faire bouler les lignes.

Résultats des groupes de travail ANDRH

Le maintien en emploi des salariés expérimentés

Intervenants



Caroline Nancy
DRH Scalian Group
Présidente ANDRH Midi-Pyrénées



Samuel Debenest
DRH
Membre du bureau ANDRH Paris
Maillet

• Maintien dans l'emploi : miser sur l'écoute, l'agilité et la transmission

Accompagner les secondes parties de carrière ne relève pas d'un kit RH standard, mais d'un vrai changement de posture. Caroline Nancy et Samuel Debenest l'ont rappelé : **pour maintenir dans l'emploi, il faut écouter, outiller, adapter... et surtout reconnaître les trajectoires.**

• Écouter, former, projeter

Tout commence par **la parole**. Certaines entreprises nomment des référents seniors formés à l'écoute. D'autres, comme la Croix-Rouge ou Toshiba, instaurent des temps dédiés pour aborder le travail, la pénibilité, les envies d'évolution. Sans ces échanges, difficile d'agir justement. Côté management, Samuel Debenest a insisté sur cette idée : à 60 ans, il reste souvent cinq ans de carrière. **L'entretien de seconde partie de carrière ne doit pas être un passage obligé, mais un vrai outil de projection.** À condition de former les managers à sortir du réflexe : « *tu es senior, tu as droit à...* »

• Adapter sans exclure

Les **leviers** existent : temps partiels choisis, jours de repos, mobilités prioritaires, postes moins pénibles. Encore faut-il les rendre visibles et les activer. Dans l'industrie, miser sur la polyvalence limite l'usure et assure la continuité. Caroline Nancy y voit un double bénéfice : une organisation plus fluide, des salariés mieux protégés.

• Valoriser et sécuriser

Transmettre une expertise ne s'improvise pas. Caroline Nancy a insisté dessus : le tutorat s'apprend. Dans des secteurs comme l'aéronautique, certains sont même recrutés pour ce rôle. Encore faut-il reconnaître cette fonction. Pour cela, le groupe propose deux pistes concrètes :

- Un **guichet unique** pour simplifier l'accès aux dispositifs ;
- Un **cadre juridique plus clair pour sécuriser le management de transition**, encore trop flou aujourd'hui.

Inclusion et diversité

Des convictions à l'étape du réel

Intervenants



Michaël Jeremiasz

Athlète, fondateur de Handiamo et Comme Les Autres



Guillaume Da Cunha

Vice-président RH, Disneyland Paris



Emmanuelle Germani

DRH de KP1
Vice-présidente nationale de l'ANDRH, Membre ANDRH Provence



Amélie Watelet

DRH AXA France

Inclusion & diversité : quand la culture devient levier d'action

Chez Axa France comme chez Disneyland Paris, inclusion et diversité ne sont pas des sujets vitrine. Ce sont des **leviers de performance, de cohésion, de projection**. Pour Amélie Watelet, Guillaume Da Cunha et Emmanuelle Germani, qui animaient les échanges, il ne s'agit plus de proclamer des valeurs. Il faut les incarner, les mesurer, les faire vivre, terrain compris.

Une culture d'entreprise qui doit ressembler à la société

Chez Axa France, l'inclusion n'est pas un effet de mode, a rappelé Amélie Watelet : c'est un ADN nourri depuis plus de 30 ans, avec 7,13 % de salariés en situation de handicap, 46 % de femmes dirigeantes, et un quart issus des quartiers prioritaires. L'objectif ? **Écouter les collaborateurs, déconstruire les stéréotypes, et repérer les angles morts des politiques RH**, notamment sur la mobilité des plus de 50 ans.

L'inclusion, se voit... et s'incarne

Chez Disneyland Paris, l'inclusion est vécue au quotidien par 16 millions de visiteurs et 120 nationalités représentées dans les équipes.

Guillaume Da Cunha a souligné l'importance de rendre visibles les engagements : comité LGBTQIA+, missions handicap, senior, égalité des chances... « **Un culture tour** » de 2h30 en coulisses permet aux salariés de rencontrer des collègues porteurs de diversité : **l'inclusion se vit, elle ne se décrète pas**.

Inclusion : de l'obligation à la révolution

Le plaidoyer de Mickaël Jeremiasz, remet les pendules à l'heure : « **Plus on parlera d'inclusion, moins on s'intéressera aux causes de l'exclusion.** » **L'enjeu n'est pas de faire de la place à ceux qui dérangent, mais de changer le regard collectif.** 80 % des handicaps sont invisibles, les stéréotypes, eux, bien visibles. Il a appellé à une révolution collective, portée autant par les premiers concernés que par les acteurs de l'entreprise

Découvrez le replay



Transformation

Un nouveau rapport au temps

Intervenante



Isabelle Barth

Conférencière, chercheuse, enseignante, chroniqueuse, autrice, manager
Professeure des Universités en leadership et management



[Découvrez le support](#)

Et si on arrêtait de courir ?

Isabelle Barth nous a embarqués dans une conférence vivante, érudite et accessible, pour repenser notre rapport au temps à l'heure de l'accélération permanente... et du besoin vital de retrouver du sens.

Le temps, cet insaisissable compagnon

Il ne se touche pas, ne s'achète pas, ne se stocke pas. Et pourtant, il rythme nos vies. **Le temps est à la fois obsession, angoisse, et source de fascination.** Isabelle Barth a convoqué Saint-Augustin, Sénèque, Heidegger ou Dali pour rappeler combien il nous échappe. Chronos, Aïon, Kairos : les Grecs distinguaient déjà plusieurs manières de le vivre. À chacun de définir son rapport au temps.

Une époque sous tension

En 2025, nous oscillons entre peur de l'avenir et nostalgie du passé. Les repères s'effondrent, les crises s'enchaînent. Résultat ? **Une société du « tout, tout de suite », dopée à la performance mais en manque de désir, d'ancre, de respiration.** Au travail comme ailleurs, on court pour tenir... ou ne pas sombrer.

Piloter, synchroniser, harmoniser

Face à cette pression, Isabelle Barth a proposé de **réhabiliter le temps comme ressource managériale.**

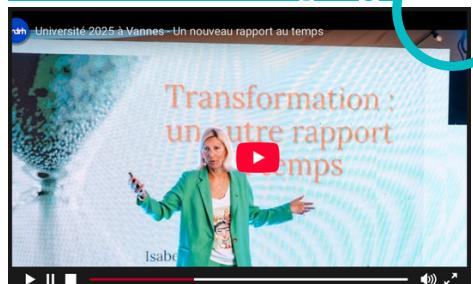
Elle s'appuie sur les travaux de l'ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations) pour structurer sa démonstration en quatre temps :

- **Pilotage** (redonner du sens) ;
- **Synchronisation** (fluidifier les rythmes) ;
- **Communication** (dire au bon moment) ;
- « **Toilettage** » (désencombrer, créer des rituels) : le manager devient un « harmoniseur », plus chef d'orchestre que chef hiérarchique.

L'art de ralentir

Pas de performance sans pause. Isabelle Barth a défendu le vide fertile, la lenteur stratégique. **Elle a invité à oser déléguer, dire non, fuir le perfectionnisme... et abandonner le « syndrome de l'arrivée », cette illusion qu'on vivra mieux demain.** Son clin d'œil final : adopter le regard du chien, celui qui savoure l'instant au lieu de le planifier.

[Découvrez le replay](#)



Élargir le périmètre RH Main d'œuvre et écosystème local

Intervenants



Aymeric Morin
DGA délégué
Offres de Service de
France Travail



Marie Kieffer
Déléguée Générale ABEA
Association Bretonne des
Entreprises Agroalimentaires

Recruter, c'est aussi investir son territoire

Pour Marie Kieffer, ancienne DRH, élargir le périmètre RH, c'est sortir de l'entreprise pour regarder autour. En Bretagne, la majorité des salariés vivent à moins de 12 kilomètres de leur travail. **Impossible donc de penser attractivité sans intégrer les écoles, les associations ou les structures locales.** C'est en s'ancrant dans le réel – pas dans des stratégies hors-sol – que l'entreprise devient actrice de cohésion.

Penser local, agir collectif

Aymeric Morin a alerté sur un paradoxe : **pénurie de candidats d'un côté, 5 millions de chercheurs d'emploi de l'autre.** La réponse ? Une approche de terrain : aller vers les TPE-PME, mutualiser les efforts (Cap Emploi, missions locales, Apec...), proposer des pratiques concrètes comme l'immersion, le recrutement sans CV ou des formations express, pour adapter l'offre aux réalités du terrain.

L'intelligence collective au service de l'emploi

Marie Kieffer a cité la Semaine de l'agroalimentaire, montée avec France Travail, l'Apec et les entreprises bretonnes : 1 000 événements, organisés localement, dans une logique de coopération.

En 2019 déjà, elle avait piloté un projet où les entreprises de l'agroalimentaire se prêtaient des salariés pour éviter les départs secs du secteur. La clé : penser filière, pas silo.

Relier les générations, miser sur la transmission

Aymeric Morin mise sur un rapprochement fort entre école et entreprise, avec des interventions systématiques dans les lycées professionnels dès la rentrée. Marie Kieffer a rappelé une évidence souvent oubliée : **pour que l'orientation ait du sens, il faut aussi embarquer les professeurs**, leur permettre de découvrir l'entreprise de l'intérieur.

Environnement Quelle place dans le dialogue social ?

Intervenants



Ingrid Kandelman
Créatrice de Dialogue Social et Environnement de la Convention des Entreprises pour le Climat



Véronique Bouchon
Secrétaire régionale URI CFDT Bretagne
Présidente de l'Institut de Formation en Région Bretagne (IFREB)

Dialogue social et transition écologique : sortir du couloir étroit

Et si on arrêtait d'opposer social et environnement ? Pour Ingrid Kandelman et Véronique Bouchon, il est temps de faire de la transition écologique un levier de transformation du dialogue social. À condition d'oser bousculer les cadres, les postures... et les habitudes.

Un défi à relever... ensemble

Ingrid Kandelman pilote le premier parcours inter-entreprises de la CEC dédié aux RH et représentants du personnel. L'objectif est de penser les enjeux environnementaux et sociaux ensemble, en formation croisée.

Véronique Bouchon, secrétaire régionale CFDT Bretagne, a insisté : pas de transition sans justice. L'écologie se joue sur quatre terrains :

- L'environnement ;
- Le développement durable ;
- La biodiversité ;
- La co-construction.

Quand le climat percute le travail

Canicules, inondations, conflits d'usage : l'environnement devient un sujet RH. Mais le dialogue social reste en retrait.

Le cadre légal existe, mais peu l'activent. En cause : manque de formation, légitimité floue, sentiment d'impuissance. Ingrid Kandelman a alerté sur « *l'illusion du consensus* » : transformer, c'est arbitrer. Il faut redonner du sens au dialogue.

Aux DRH de jouer

Les outils sont là : **DUERP, GEPP, études d'impact**, mais encore faut-il les mobiliser. Véronique Bouchon en a résumé tout l'enjeu : « gérer l'inévitable, éviter l'ingérable. »

Pour Ingrid Kandelman, c'est une opportunité : repenser le rôle RH, retisser du lien avec les partenaires sociaux, remettre la qualité du travail au cœur. Ce n'est plus un luxe. C'est une urgence.

Découvrez le replay



Santé mentale et RH

Intervenantes



Dr. Florence Benichoux

Experte prévention
santé et capital humain



Laurence Breton-Kueny

DRH Groupe AFNOR

Vice-présidente déléguée de l'ANDRH

Présidente ANDRH Seine-Saint-Denis

Santé mentale au travail : passer du discours à l'action

Pas de santé physique sans santé mentale. Et pas de santé des organisations sans humains en état de fonctionner. Pour Florence Bénichoux, médecin engagée depuis 25 ans sur ces sujets, et Laurence Breton-Kueny, **il est temps d'arrêter les gadgets et de remettre la santé mentale là où elle devrait être : au cœur du pilotage RH**. Ce n'est pas un supplément d'âme, c'est un levier de performance, d'engagement... et d'humanité au travail.

Ce n'est pas le travail qui rend malade

Le travail en soi ne rend pas malade. **Ce qui abîme, ce sont les conditions dans lesquelles il s'exerce** : management non formé, surcharge mentale, injonctions contradictoires, absence de reconnaissance. Florence Bénichoux est revenue sur l'histoire d'un manager brillant, devenu toxique malgré lui, car parachuté à un poste de chef sans aucune préparation. « *On promeut des experts sans les outiller, et on les rend malades.* » Résultat ? **Un tiers des salariés sont en stress chronique**, a-t-elle souligné. Il est temps de le reconnaître : manager, c'est un vrai métier, pas une simple promotion.

La prévention ne s'improvise pas

Proposer du yoga ou poser des babyfoots ne suffit pas.

Ce qui compte, c'est la **culture de prévention**, et elle doit être structurée. Pour Laurence Breton-Kueny, cela passe par des **indicateurs concrets, des accords, des référents santé mentale formés... et surtout un vrai travail sur l'organisation** : rythmes de travail, marges de manœuvre, qualité du lien dans les équipes. « *Plus on agit en amont, moins on soigne dans l'urgence.* » a-t-elle affirmé. Un euro investi dans la prévention, c'est jusqu'à cinq de récupérés selon McKinsey.

Être les veilleurs du vivant

Le rôle des RH n'est pas de se substituer aux psychologues, mais d'être les **veilleurs du vivant**, a indiqué Florence Benichoux. Ceux qui détectent les signaux faibles, qui disent stop à l'hyperperformance quotidienne, qui structurent des organisations soutenables. Laurence a proposé de s'inspirer de *Workforce Wellbeing*, une norme internationale inspirée du Canada, pour **piloter la santé mentale par des indicateurs concrets** – à condition de la mettre enfin à l'agenda des Comex.



SOMMAIRE

ATELIERS COLLABORATIFS

p.16

swile

Quiz RH 2025 : « Le challenge interactif pour anticiper les nouvelles attentes des salariés »

p.18

 I AMY KARNOV GROUP LIASIONS

**Législation du travail et RSE
Quelles obligations pour les DRH ?**

p.20

SIA

**Le DRH, architecte de résilience
Piloter avec agilité dans un contexte incertain**

p.22

 GROUPE vyv

**Le nudge au service du care
Faire bouger les comportements sans les brusquer**

p.24

 alan

**Engagement, bien-être, performance
Mettre en place une nouvelle équation du succès**

p.26

 France Travail

**Services France Travail Pro
Recrutement, compétences, carrières**

p.28

cegid

La data RH pour un management éclairé et éthique

p.30

 pwc

Et si le DRH de demain était déjà en transition ?

p.32

 orange™

**Piloter la transition durable
Le binôme RH/manager en action**

p.34

 AXA

Fera-t-il trop chaud pour travailler ?

Ateliers partenaires

Pour faire de l'Université une expérience à la fois **enrichissante** sur le fond et **stimulante** sur la forme, l'ANDRH a fait appel à ses partenaires pour animer des **ateliers collaboratifs** autour des enjeux RH et de la responsabilité durable.

Lors de l'Université 2025, 10 ateliers ont été proposés sur les deux journées afin de **renforcer les compétences** des participants, **enrichir leurs connaissances** et **favoriser l'intégration** concrète de nouveaux savoirs dans leur quotidien professionnel.

Ces ateliers, déclinés en plusieurs formats, ont mis à profit l'**intelligence collective**, la **créativité** et la **co-construction**

Des formats sur mesure pour une expérience optimale.

Cette année, pas de format type !

Chaque expérience a été construite spécifiquement, en croisant les expertises des partenaires et les besoins et intérêts du public RH pour créer un **format convivial, accessible à tous, enrichissant et utile**.

L'ambition commune de l'ANDRH, des partenaires et des co-organisateurs : que ces échanges vous soient profitables, que vous trouviez de nouvelles clés concrètes pour les mettre en œuvre sans attendre dans vos organisations, et que vous rencontriez de nouveaux alliés parmi les participants et les partenaires, pour réussir vos nouvelles ambitions.

Vous trouverez ci-après les **enseignements clés et contributions actives de ces ateliers**. Faites-en bon usage !

Expérience collaborateur en 2025

Enjeux, attentes et pratiques

Intervenant



Jérôme Bourgade
Brand Director, Swile

Regards sur le quotidien professionnel et les avantages collaborateurs

Les chiffres qui vont suivre sont basés sur une enquête menée en mai 2025 avec l'INSEE auprès de 1 014 salariés, représentant la population française.

Nous avons aussi intégré des résultats de notre étude 2024 avec ODOXA, croisant les perceptions de 1 036 salariés et 303 responsables RH, tous issus d'échantillons représentatifs.

Fidélité à l'entreprise : une réalité teintée de frustration

👉 **73 % des salariés français prévoient de rester dans leur entreprise** cette année, mais 41 % déclarent ne pas se sentir suffisamment valorisés au quotidien.

👉 **Les jeunes (18-24 ans) affichent la fidélité la plus élevée avec 94 %**, mais sont également ceux qui expriment le plus fort sentiment de frustration (87 % ne se sentent pas assez valorisés).

Les avantages salariés, un levier fort d'engagement

👉 **Pour 68 % des actifs français**, les avantages sont perçus comme un véritable soutien au pouvoir d'achat. **43 % ont d'ailleurs déjà refusé un poste à cause d'avantages jugés insuffisants.**

Parmi les avantages les plus plébiscités figurent :

👉 **la mutuelle (54 %)**

👉 **les titres-cadeaux (47 %)**

👉 **les avantages vacances (40 %)**

= des dispositifs concrets, simples à activer, qui répondent à des besoins du quotidien tout en envoyant un signal clair de considération.

Le titre-restaurant est-il plus avantageux qu'une prime ou une augmentation de salaire ?

Pour en avoir le cœur net, jouez au juste prix avec le comparateur Swile ➔



Expérience collaborateur en 2025

Enjeux, attentes et pratiques

😊 Perception VS réalité

- **55 % des salariés** estiment que leur entreprise n'est pas assez généreuse en matière d'avantages...
- ...alors que **62 % des RH** considèrent qu'elle l'est.
- = **Un désalignement majeur** sur la perception des efforts RH.

👉 Des avantages flous, donc peu valorisés

- 48 % des salariés ne connaissent pas la valeur pécuniaire de leurs avantages : = Ce qu'on ne comprend pas, on ne le valorise pas. L'impact est affaibli.

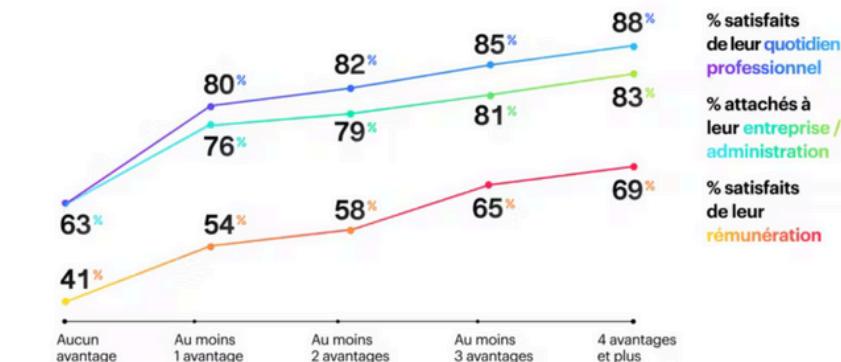
😊 Et pourtant : des avantages qui changent la donne

- **80 % des salariés avec avantages** se disent satisfaits de leur quotidien professionnel, contre **63% seulement** pour ceux qui n'en ont pas.
- + **17 points de satisfaction** : les avantages ont un effet direct sur le bien-être.

👉 Les avantages influencent la perception RH

- **55 % des salariés avec avantages estiment leur DRH proactive**, contre seulement 26 % pour ceux sans avantages.
- + **29 points d'écart** : les avantages renforcent l'image et la crédibilité RH.

Le nombre d'avantages joue sur toutes les dimensions de l'engagement.



Scannez le QR code ci-après pour recevoir l'étude complète dès sa publication !



Législation du travail & RSE

Anticiper et transformer en opportunité !

Intervenants



Aude Courmont

Rédactrice en chef, **Liaisons Sociales Quotidien**
Accompagnée de **Quentin Henon-Hilaire**,
Président ANDRH Lorraine Nord
Membre du Bureau National ANDRH



**Découvrir le
support**

La RSE : un champ de plus en plus encadré par la loi

Elle ne relève plus seulement du volontarisme. Elle est aujourd'hui structurée autour de nombreuses obligations légales, en constante évolution, touchant des domaines variés : environnement, conditions de travail, droits humain, loyauté des pratiques, relations avec les parties prenantes... Les entreprises doivent adapter leurs politiques internes à cette complexité croissante.

La RSE, c'est comme la prose, on ne le sait pas toujours mais on en fait tous déjà !
➤ Savoir identifier ce qu'on fait, le dire et mieux le valoriser

**Les obligations bougent beaucoup en ce moment...
La veille est cruciale, il faut anticiper et se préparer !**

CSRD : vers un reporting de durabilité renforcé et structurant

La directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) impose aux entreprises de publier un rapport de durabilité structuré, intégrant des données ESG (environnement, social, gouvernance). Transposée en France depuis décembre 2023, elle vise à harmoniser et renforcer la qualité du reporting extra-financier. Une directive Omnibus II est en discussion pour en simplifier l'application, réduire la charge pour les PME, et introduire un cadre de reporting volontaire.

Législation du travail & RSE

Anticiper et transformer en opportunité !

DDADUE : clarification du rôle du CSE dans la durabilité

La loi du 30 avril 2025 précise les interactions entre le CSE et la stratégie RSE. L'entreprise doit désormais consulter le CSE au moins une fois par an sur les sujets de durabilité, au choix de l'employeur, dans le cadre des trois grandes consultations obligatoires. Ce point clarifie un flou juridique et intègre la RSE dans le dialogue social régulier.

Transparence salariale : un nouveau levier d'égalité professionnelle

La directive européenne impose aux entreprises de communiquer des informations précises sur les salaires, notamment aux candidats avant l'embauche. Elle interdit la demande de l'historique salarial et renforce le droit des salariés à être informés sur leur rémunération. Un nouvel index égalité femmes-hommes, réformé, viendra compléter ces obligations dès 2027, avec un suivi renforcé.

Un enjeu marque employeur, mais aussi business pour remporter des appels d'offre

OÙ J'EN SUIS ?!

 tout à fait  à revoir  pas du tout

Je connais mes obligations légales en termes de RSE

La RSE est un atout pour ma stratégie RH (interne/ externe)

Mes indicateurs sociaux sont alignés avec la stratégie RSE / ESG

J'ai structuré une démarche d'identification et de prévention des risques, intégrant les transitions sociales et écologiques

Le dialogue social intègre les enjeux environnementaux et sociaux dans les instances représentatives du personnel

Mes processus RH (recrutement, formation, carrière) contribuent activement à nos engagements ESG.

Je dispose d'un référentiel clair sur les bonnes pratiques sociales partagé avec les managers et les équipes RH

Je peux démontrer que ma politique sociale crée une valeur durable (sociale, économique, environnementale) pour mes parties prenantes

Le DRH, architecte de résilience

Piloter avec agilité dans un contexte incertain

Intervenant



Découvrez le support



Cyril Cuënot Senior Partner, RH & Transformation - Sia
accompagné de Laura Ollivier, Valentine Bodet-Champenois & Justin Ortu

**« Dans un monde où l'incertitude est devenue la norme,
le DRH n'est plus un simple gestionnaire :
il est le pilote de toutes les
transformations les plus critiques. »**

Atelier immersif de crise, autour de 4 scénarios, renforcés par un aléa surprise à 5 minutes de la fin. Découvrez les bons réflexes des RH participants !

⚡ Coupure électrique massive :

Comment accompagner la réduction d'activité, le SI hors-service isolant les équipes, et l'urgence sociale dans un contexte d'imprévisibilité ?

> **À court terme** : Communication interne et externe accordées, mise en route du plan de continuité, analyse des causes de défaillance, organisation manuelle de la livraison des stocks restants.

> **À moyen terme** : Évaluation du plan de continuité et mise en œuvre d'une source alternative d'énergie.

💰 Hausse soudaine des droits de douane :

Comment accompagner la réorganisation commerciale d'urgence en apaisant les tensions sociales ?

> **À court terme** : Communication factuelle et rassurante, accompagnement des managers de proximité (écoute et outils), cellule d'écoute avec la médecine du travail, communication et concertation avec les IRP.

> **À moyen terme** : Identification des rôles et compétences clés et redistribution en soutien à la reconquête de marchés, négociation d'un plan de performance dans une dynamique de co-construction.

📺 Scandale médiatique greenwashing :

Comment réagir face à l'effondrement des ventes, aux équipes commerciales sous pression, à la crise de sens, au désengagement et aux risques psychosociaux ?

> **À court terme** : Discours de vérité par le CODIR & Communication, éléments de langage coconstruits et transmis aux managers en relais terrain.

> **À moyen terme** : Réalisation d'une enquête d'engagement auprès des collaborateurs pour mesurer les traces laissées par l'événement, pour les laisser s'exprimer et bâtir le plan d'actions adéquat.

🌈 Fin brutale des engagements D&I :

Comment apaiser les tensions internes et les managers de proximité en difficultés ? Comment rassembler autour d'un nouveau cadre de confiance ?

> **À court terme** : Communication rapide du DRH, accueil des émotions, travail avec les IRP pour un relais apaisé, cellule de crise (CODIR x Communication x DRH x DRSE).

> **À moyen terme** : Monitorer le plan d'actions pour adapter les solutions au fur et à mesure, en gardant la tête froide pour construire une nouvelle vision d'entreprise attractive.

Et vous, seriez-vous prêts face à ces situations ?!

Le DRH, architecte de résilience

Piloter avec agilité dans un contexte incertain

Les enseignements forts de la séance de travail quant au rôle du DRH :

DRH, Binôme du DG

devenu indissociable pour piloter efficacement les transformations : le DG donne le cap, le DRH en est le maître d'œuvre opérationnel

DRH, Connecteur entre business et RH

créant des passerelles concrètes entre les priorités stratégiques et les dynamiques humaines

Pilote de l'anticipation

capable d'entrer en mode « hyper anticipation » pour ajuster les compétences, les structures et les ressources face à des ruptures brutales

Stabilisateur social

garant de la cohésion dans un environnement incertain : prévention des tensions, renforcement de l'engagement, accompagnement des managers

Utilisateur stratégique des données RH

s'appuyant sur la data pour éclairer les décisions, fluidifier les mobilités et fiabiliser les trajectoires internes

Les compétences clés à mobiliser :

Culture IA

Pilotage RH

Leadership culturel

Maîtrise des compétences et des organisations

Le nudge au service du care

Faire bouger les comportements sans les brusquer

Intervenant



Arnaud Boyer

Directeur de la Prévention - Groupe VYV

Accompagné de Laurence Breton-Kueny - ANDRH



Découvrez le support

Prévention : un processus progressif de changement

Modèle de Prochaska & DiClemente

La prévention est abordée comme un accompagnement des individus vers un **changement durable**. Elle suit plusieurs étapes : de la précontemplation (où l'individu n'a pas encore d'intention de changer) à la confirmation (où le comportement est intégré de manière stable). Ce modèle souligne l'importance de soutenir la progression au bon moment, selon le degré de maturité du comportement visé.

Le marketing social : socle du nudge

Viser un changement de comportement dans un cadre éthique

Le marketing social vise à influencer positivement les comportements (santé, environnement, sécurité, etc.) en tenant compte des motivations, des résistances et de la « concurrence » comportementale. Il repose sur les **5C** : **Comportement, Communication, Coût, Capacité d'accès, Collaborateurs**, et introduit la logique de l'échange de valeur : tout changement perçu suppose un gain contre un coût.

Le nudge : une approche douce mais stratégique

Influencer sans contraindre

Le nudge permet d'orienter les choix des individus de manière subtile, sans interdire ni imposer. Il s'agit de **créer un environnement propice** à la décision souhaitée : rendre l'option la plus bénéfique visible, simple, valorisée, ou encore par défaut. Cette méthode s'appuie sur les **biais cognitifs** pour faciliter l'adoption de comportements favorables à la santé ou à la sécurité.

Méthodes de nudge testées et adaptables

de vrais leviers pour favoriser les comportements ciblés

Prompting : recours à des affichages (posters, panneaux, empreintes de pas menant à l'escalier plutôt qu'à l'ascenseur...).

Message framing : façon de formuler un message (positive plutôt que négative).

Comparaison sociale : création de situations d'émulation/de compétition (qui réalisera le plus grand nombre de pas ?).

Feedback : donner un retour aux participants sur leur niveau ou leur performance

Changement par défaut : faire de l'option la plus favorable, l'option par défaut.

Ancrage : proposer des repères/objectifs cibles (ex. 5 000 pas / jour).

Le nudge au service du care

Faire bouger les comportements sans les brusquer

Ce que les participants de l'atelier ont imaginé :

Alimentation



Mise à disposition de fruits & légumes au moins une fois par semaine, associée à une nourriture saine lors des évènements pour une cohérence globale

Activité physique



Réveil musculaire collectif en musique par un enchaînement similaire, répété tous les jours

Reset



Temps musical obligeant à une déconnexion totale pour 20 minutes

Reset



Profiter d'une vraie pause sans boulot grâce à des messages incitant à décrocher : « profite de ce moment, recharge ta batterie ! »

ÉLÉMENTS CLÉS

pour une démarche "nudge" à succès...



STRUCTURER

Une démarche "nudge" doit s'inscrire dans une politique globale de prévention santé, tenant compte des populations, de leurs métiers et des risques associés.



FÉDÉRER

Engager une équipe dédiée au plus tôt dans le projet, mobilisant idéalement les managers et des collaborateurs ambassadeurs, qui s'engagent à être exemplaires.



RENOUVELER

Le nudge a un caractère périssable. Il convient d'anticiper le renouvellement régulier des messages, pour maintenir l'enthousiasme et ancrer le changement d'habitudes.



MESURER

L'équipe coeur doit s'attacher à définir au plus tôt les indicateurs à suivre pendant et à l'issue des campagnes "nudge" : taux usage, absentéisme, ...

Engagement, bien-être, performance

Mettre en place une nouvelle équation du succès

Intervenant



Paul Sauveplane

DRH et secrétaire général d'Alan



Découvrez le support

Partir de la réalité :

L'entreprise ne peut pas tout faire, et la frontière des responsabilités vis-à-vis de la santé est parfois peu évidente : l'entreprise est **un lieu puissant pour la prévention**, avec un rôle à jouer là où les services de santé au travail ne le prennent pas. Mais les RH ne sont pas médecins. L'un des dangers, c'est de demander aux managers et RH de gérer des sujets de plus en plus médicalisés (dépendance à l'alcool, médicaments, problèmes psy).

👉 Une bonne pratique est de créer cette frontière et de **s'entourer d'un partenaire qui prend le relais sur les enjeux médicaux**. Alan développe ces relais, à travers des formations pour les RH et les managers, des programmes de sensibilisation pour les salariés, et des actions de soutien en cas de crise.

Les besoins des salariés sont réels :

- 56 % ont des difficultés à maintenir des habitudes de vie saine au travail ;
- 77 % consultent leurs mails à domicile engendrant un stress chronique ;
- 75 % restent assis +6h par jour, avec pour 1/3 d'entre eux, des douleurs physiques.

💡 **Une entreprise qui investit dans la santé de ses salariés a :**
3x plus de chances de fidéliser ses salariés
10x plus de chances d'avoir un absentéisme bas
2,2x plus de chances de dépasser ses objectifs business

Redonner du temps aux RH :

Capitaliser sur l'IA et mettre à disposition des outils intégrés dans une plateforme santé (outils de communication interne, training) pour que le RH se recentre sur l'humain.

Construire une culture de la performance :

Favoriser l'engagement et l'action :

- 👉 Est-ce que les salariés ont les leviers pour décider, grandir, être responsables ?
👉 Construire des habitudes, un cadre (par exemple, du feedback continu).

Les piliers : Transparence et circulation de l'information - Responsabilité distribuée et clarté dans les objectifs et la pyramide de décision - Coaching/ Mentoring

Engagement, bien-être, performance

Mettre en place une nouvelle équation du succès

La santé holistique :

= « **Un état complet de bien-être physique, mental et social** selon l'OMS

Les solutions « mono-usage », c'est-à-dire centrées sur un aspect seulement de la santé ne suffisent pas :

👉 Identifier les **liens entre les éléments** : par exemple, la moitié des troubles musculosquelettiques viennent de sujets psychologiques.

👉 Avoir un **ensemble complet d'outils** (formation, prévention, santé mentale, santé physique, téléculte, etc.) pour créer des habitudes et changer les comportements tout en répondant aux réels besoins de santé.

L'importance de la santé sociale

Le travail est un lieu de socialisation qui permet de créer du lien, un sentiment d'appartenance :

👉 Former les managers à reconnaître les **signaux d'isolement**, et mettre en place des actions qui favorisent la santé sociale.

👉 Pour les RH : créer des événements, de la compétition saine, de la **connexion** entre les équipes.

💡 La dernière tribune Alan « **les liens humains sont un levier pour l'entreprise et la santé publique** » + l'outil **Alan Play** (création de ligues, interactions entre collègues, promotion d'habitudes saines).

Permettre aux salariés de reprendre le contrôle :

👉 Créer des **moments de concentration** pour pallier la crise de l'attention :

- Deep work sans notification
- Fonctionnement asynchrone
- Rituel des SFA hebdomadaires (Suns - Fires - A+)
- Le téléphone sert pour les urgences

Ce mode de fonctionnement répond aux attentes des salariés qui appellent à l'autonomie et à la fin du « flicage ». Un équilibre parfois difficile à trouver pour les managers.

👉 **Outilage et accès permanent :**

Accès à des outils de santé (professionnels, programmes personnalisés, coaching) pour des premières réponses et être orienté.

L'IA comme réponse à ces enjeux : 47 % de la GenZ utilisent ChatGPT pour être accompagné dans la gestion émotionnelle / relationnelle.

France Travail

Outils pratiques : Recrutement / Compétences / Carrière

Intervenants



Isabelle Bordy
Conseillère,
France Travail Pro



Emilie Striget
Experte Métiers,
DG France Travail



Philippe Paulhiac
Responsable
Partenariat et FSE,
France Travail Bretagne

**Un éventail de dispositifs inclusifs,
axés sur les compétences douces et les habiletés,
plutôt que sur le parcours.**

Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) :

💡 **59 % des employeurs jugent que le diplôme n'est pas essentiel et privilégient les qualités humaines et les habiletés.**

💡 Fondée sur les habiletés requises pour occuper un poste de travail, la MRS consiste à repérer l'ensemble des capacités nécessaires pour réaliser un travail, puis à construire des **exercices permettant de les évaluer** chez les candidats. Ces exercices reproduisent par analogie le poste de travail et mettent donc les candidats en situation de démontrer concrètement leur capacité à occuper un poste.

👉 **Un vivier élargi de candidats en donnant sa chance à tout le monde** : transférables d'une situation à une autre, les habiletés peuvent avoir été développées dans le cadre professionnel ou en dehors, ce qui ne transparaît pas toujours sur le CV.

👉 Changer et **innover** dans vos pratiques de recrutement.

👉 Recevoir en entretien des **personnes dont les habiletés ont été évaluées**, et dont la motivation a été confirmée pour votre entreprise et vos postes.

👉 **Gagner du temps** sur la présélection.

Mode d'emploi :

France Travail construit des exercices par le biais d'analyses de poste menées dans votre entreprise.

Ces exercices permettent de repérer les habiletés nécessaires à la tenue du poste du métier.

France Travail assure avec vous la recherche de candidats.

Les candidats sont évalués sans critère discriminatoire et sans tenir compte du diplôme et de l'expérience professionnelle.

Vous recevez en entretien les candidats sélectionnés sans consulter leur CV et vous embauchez les candidats retenus.

France Travail

Outils pratiques : Recrutement / Compétences / Carrière

Immersion Professionnelle (PMSMP)

💡 Accueillir des candidats pour faire découvrir ses métiers, son entreprise ou préparer un recrutement

👉 L'immersion est une période courte et non rémunérée en entreprise. Il est obligatoire d'avoir une convention validée pour démarrer une immersion. Le candidat conserve son statut initial et reste couvert par un prescripteur (France Travail, Cap Emploi, Mission Locale, etc.) grâce à la signature de la convention. Il est accompagné à chacune de ces étapes par son conseiller emploi habituel.

👉 Rencontrer des candidats intéressés par son entreprise : accueil pour une durée courte et définie, dans un cadre juridique sécurisé, le candidat n'est pas salarié de l'entreprise.

👉 Faire découvrir ses métiers et son secteur d'activité : le candidat participe pleinement aux activités de l'entreprise accompagné par un tuteur.

👉 Faciliter l'intégration d'un futur salarié dans son entreprise, élargir son vivier de recrutement en favorisant l'accès à l'emploi de personnes en insertion ou en reconversion.

Mode d'emploi : une démarche simplifiée sur le site <https://immersion-facile.beta.gouv.fr/>

Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI)

💡 Aide à la formation avant l'embauche

👉 Dans le cadre de recrutements en CDD > 6 mois, en emploi saisonnier > 4 mois, en CDI, en CDII, en contrat pro ou d'apprentissage > 6 mois, ou en CTT > 6 mois, pour lequel il est difficile de trouver un candidat correspondant exactement au profil du poste : la POEI résorbe efficacement l'écart entre les compétences du candidat et les compétences requises par le poste. Elle finance tout ou une partie des frais engagés pour une formation réalisée au sein de l'entreprise (tutorat) et/ou par un organisme de formation (jusqu'à 600h).

👉 Faire monter en compétences le candidat pour maximiser les chances du recrutement.

Mode d'emploi :

Déposer son offre d'emploi en ligne sur France Travail ou en contactant son conseiller Pro.

Selectionner le candidat prêt à se former.

Définir un parcours de formation seul ou avec France Travail.

Signer une convention avant le début de la formation. L'aide est versée à la signature du contrat de travail et après réalisation du bilan.

« Des procédures facilitées et dématérialisées »

« Trois beaux outils »

« Démarches modernes »

La data RH pour un management éclairé et éthique

Intervenant



Franck Berguig

HR Product Manager - Cegid



Découvrez le support

Une entreprise sans bons indicateurs, c'est comme un GPS sans satellite : ça tourne en rond !

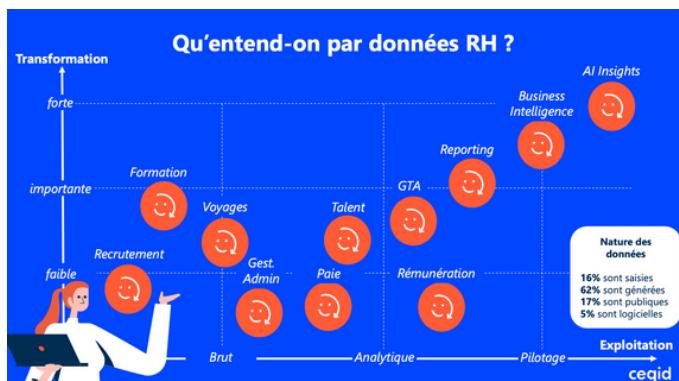
Les bons indicateurs RH ne sont pas juste des chiffres.

Ce sont des outils de lecture stratégique du social, de la performance et du climat RH. Et ce n'est pas qu'une question de collecte. C'est une question de fiabilité, de gouvernance... et de crédibilité stratégique & éthique.



Des données RH trop souvent fragmentées et peu fiables

Seuls **4 %** des professionnels des RH en France ont une confiance absolue en l'exactitude des données individuelles utilisées pour leur prise de décision.



Un casse-tête de données morcelées et dispersées : « Je dois croiser les infos entre le SIRH, Excel, la paie et l'outil de gestion des temps... Je ne suis jamais sûr d'avoir la bonne version. »

Une qualité de données hétérogène et souvent bancale : « On me demande un reporting sur les absences, mais les motifs ne sont même pas uniformisés »

Zéro traçabilité + Zéro explication = Zéro confiance : « Impossible de savoir qui a modifié quoi, ni quand. Je ne peux pas défendre ces chiffres en comité. »

La data RH pour un management éclairé et éthique

✓ Redonner confiance aux DRH dans leurs données RH

Avec une approche intégrée, automatisée et pilotée par l'usage :

👉 Centraliser les sources pour raconter une seule vérité

- Uniformisation des clés ;
- Intégration fluide des données RH depuis toutes les briques du SIRH ;
- Un réceptacle unique et consolidé, accessible en temps réel (BDESE).

👉 Nettoyer, trier, structurer et fiabiliser les données à la source

- Règles de qualité automatisées, détection d'anomalies ;
- Mise en conformité avec les standards internes et légaux.

👉 Piloter en confiance avec des indicateurs traçables

- Historique des données, filtres dynamiques, gestion des droits ;
- Gouvernance des indicateurs et vision stratégique claire.

🚫 Un bon indicateur RH, c'est une boussole, pas un rétroviseur

Les bons indicateurs ne sont pas juste des chiffres, ce sont des outils stratégiques du social, de la performance et du climat RH. Chez Cegid, nous avons l'habitude de dire : « Sans données fiables, pas de trajectoire claire, seulement des intuitions qui coûtent cher. »

👉 Des repères solides avec Indice Globale de Supervision RH

- Normaliser les données RH (absentéisme, égalité, turnover, ...) ;
- Comparer les bons indicateurs, au bon moment, avec les bonnes définitions ;
- Parler un langage RH commun avec le DAF, la direction, les IRP.

👉 Cartographier les tensions avec la géolocalisation RH

- Visualisation géographique des indicateurs clés ;
- Identifier les zones à fort absentéisme, à faible attractivité ou à risques sociaux élevés ;
- Adapter les actions RH localement (mobilité, recrutement, QVCT, ...).

👉 Voir plus loin avec la comparaison multi-niveaux

- Benchmarks internes dynamiques ;
- Mise en lumière des écarts anormaux ou tendances émergentes.

💡 L'IA au service d'une éthique renforcée

Les data RH boostées à l'IA facilitent l'équité et la transparence :

- L'IA voit dans les données ce que l'humain ne voit pas (ou ne veut pas voir) ;
- Grace à l'IA, les données deviennent mesurables, traçables, prouvables et démontrables ;
- Les données deviennent une boussole pour des choix responsables à grande échelle.

⚠ Sans éthique, les DATA RH peuvent devenir...

- Un mouchard déguisé au détriment de la confiance ;
- Une usine à hallucination à cause d'algorithmes qui renforcent les discriminations ;
- Un casino RH aux décisions automatisées sans transparence ni justification ni explication.

✓ Avec de l'éthique, les DATA RH deviennent...

- Un outil d'éclairage, pas de contrôle ;
- Un algorithme juste, capable de documenter les règles, respecter le légal et le RGPD ;
- Une boussole sociale pour soutenir l'inclusion, le bien-être, l'égalité... et la productivité.

Et si le DRH de demain était déjà en transition ?

L'étude « Hopes & Fears » 2024

Intervenant



Nicolas Bourgeois

Associé PwC

Co-auteur du livre *Les RH en 2030* - Edition Dunod

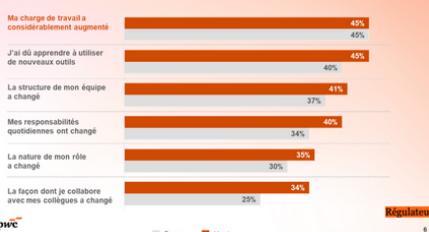
“Le DRH de demain sera un architecte du travail réel, un stratège de la transformation humaine, capable d’aligner culture, technologie et impact social pour faire de l’entreprise un lieu encore désirable.”

DRH, opérateur des transformations du travail

Régulateur, Pédagogue, Accélérateur

Le DRH au cœur des transformations du travail réel

Ce qui a changé ces 12 derniers mois dans la réalisation concrète du travail : la charge de travail



#UNIVANDRH2025 pwc

Régulateur

Sources: PwC, Hopes & Fears

Le DRH, accélérateur des pratiques managériales

Accompagner les ComEx pour être mieux à l'écoute des salariés



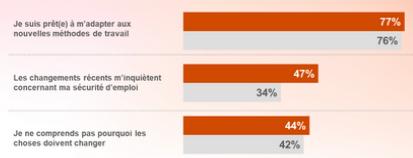
#UNIVANDRH2025 pwc

Accélérateur

Sources: PwC, Hopes & Fears

Le DRH au cœur de l'adoption du changement

Un rôle à jouer pour donner du sens aux transformations et favoriser l'implication de chacun



#UNIVANDRH2025 pwc

Pédagogue

Sources: PwC, Hopes & Fears

Le DRH au cœur des enjeux d'équité

Équité des rémunérations



Sources: PwC, Hopes & Fears

#UNIVANDRH2025 pwc

Régulateur

Et si le DRH de demain était déjà en transition ?

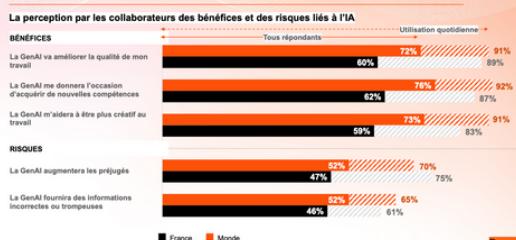
Le DRH Tech



Découvrez le support

1/3 des actions de la chaîne de valeur RH sont encore **traitées manuellement** et hors-ligne
 70 % des DRH font de l'**outil RH leur priorité n°1**
 + 25 % de gains observés grâce à l'IA par les DRH qui la déploient

L'IA vue par les collaborateurs



Les DRH souhaitent accompagner le changement en s'augmentant eux-mêmes : 45 % des répondants aspirent à une **fonction RH augmentée**, enrichie en outils.

Un **potentiel de digitalisation significatif** :

- 1/3 des entreprises sont équipées d'une Talent Suite
- 1/3 des entreprises utilisent des « solutions maison »

Le DRH au cœur du décisionnel

Pour 95 % des DRH, la fonction RH occupe un **rôle stratégique** au sein de leur organisation. 70 % des DRH positionnent **l'enjeu humain au centre de l'organisation** comme une priorité

Des priorités RH assez différentes selon la taille de l'entreprise



#UNIVANDRH2025
27/06/2025



Sources: PwC, DRH augmenté.e.s.

- 👉 Saisir tous les prétextes pour aligner les priorités RH sur les **enjeux business**
- 👉 Différencier la gestion des populations clés : seniors, GenZ, experts
- 👉 Développer une **culture d'entreprise transformante**



Piloter la transition durable

Le binôme RH/manager en action

Intervenante



Carine Desjardins

CSR Skills Management - Groupe Orange



Découvrez le support

« Il existe un espace pour que les entreprises contribuent à une transition durable et juste. »

Importance du triptyque Profit People Planet

Chez Orange, nous sommes convaincus qu'il n'y a pas de performance économique, sans performance sociale et environnementale.

L'entreprise doit trouver des opportunités et être rentable pour pouvoir jouer son rôle dans cette transition.



Théorie du Donut, par l'économiste K. Raworth

Il existe un espace « sûr et juste » pour l'humanité et donc pour les entreprises, entre plancher social et plafond environnemental.

Chez Orange, on parle aussi beaucoup de « durable » et « acceptable ». On se questionne beaucoup sur l'impact de nos activités. La connectivité et la technologie sont au cœur de nos activités, mais on veille au « pourquoi » (enjeux autour de la santé mentale, protection des enfants, fracture numérique...) et à quel prix pour l'environnement (impact des data center, de l'IA...).

Devenir ESG by design

Se transformer et aider, en tant que partenaire de confiance, ses clients et son écosystème à en faire de même.

Atténuer son impact sur l'environnement et la fracture numérique
= piloter nos émissions de GES, intégrer l'économie circulaire, proposer des actions pour l'inclusion numérique.

Adapter l'entreprise et son modèle d'affaires pour les rendre durables et acceptables
> À court terme : les canicules poussent à adapter les conditions de travail par exemple.
> À moyen / long terme : l'épuisement des métaux rares impactera la capacité à produire et vendre des smartphones, réduction de l'achat d'infrastructures en lien avec le scope 3 ...

Aider les partenaires à se transformer et utiliser les services digitaux en toute confiance : Exemple de Orange Energie en Afrique, une nouvelle activité sur la base des assets existants pour rendre accessible une énergie propre et abordable en Afrique.

Piloter la transition durable

Le binôme RH/manager en action

Le binôme RH / manager en action

Pour accompagner la transformation :

- 💡 le manager connaît le métier et la réalité **terrain**,
- 💡 le RH a les leviers / outils et il est « un **bon ambassadeur du temps long** »



Le développement des compétences comme levier stratégique

- 💡 **44 % des compétences seront obsolètes d'ici 5 ans** (World Economic Forum)
- 💡 **Donner du sens**, réduire l'écoanxiété, accroître l'employabilité : 65 % des salariés ont besoin d'être plus formés aux enjeux RSE de leur métier - Étude : Agence Verte
- 💡 L'impact du changement climatique coûte déjà cher : **250Mds\$ de dégâts** liés aux catastrophes naturelles en 2023 (seulement 95 milliards assurés) - Source : Le Monde
- 💡 Les **catastrophes** qui vont se multiplier : + 40 % entre 2025 et 2030 - Source : ONU
- 💡 Une question de pérennité : en 2024, 60 % des dirigeants français estiment que leur modèle économique actuel ne sera plus viable d'ici 10 ans - Étude : PwC
- 👉 Identifier les compétences RSE nécessaires aux activités
- 👉 Agir sur tous les leviers du process d'ancrage des compétences
- 👉 Fixer des objectifs et donner du temps

“There can be no winning company on a losing planet”

Isabelle Kocher, World Economic Forum de 2018

Fera-t-il trop chaud pour travailler ?

Intervenante



Flore Serré

Directrice générale - VerbaTeam

Accompagnée de Christel Schmuck - VerbaTeam,
Emmanuelle Germani - ANDRH

et Ingrid Kandelman - CEC Convention des Entreprises pour le Climat



Découvrez le support

Un lien réel entre climat et santé

❗ Les vagues de chaleur vont tripler d'ici 2050 en France, selon Météo France et le GIEC : >50° dans certaines zones urbaines.

- Risques avérés pour la santé à partir de 28° pour un travail physique (30° en sédentaire) ;
- Hausse des accidents mortels liés à la chaleur ;
- Baisse de productivité et de l'attention : -15 % de productivité pour une T > 30°.

❗ Les Parisiens ont respiré un **air de mauvaise qualité 1 jour sur 3** durant le mois de février, selon Airparif.

- 50 % de la population mondiale atteinte d'allergies en 2050 ;
- 12 à 20 % des nouveaux cas de maladies respiratoires chez l'enfant et 7 à 13 % des nouveaux cas de maladies respiratoires, cardiovasculaires ou métaboliques chez l'adulte sont liés à l'exposition à la pollution de l'air sur le long terme.

❗ La hausse des températures modifient considérablement la **dynamique de transmission des maladies**, telles que le paludisme, la dengue, le virus Zika, la maladie de Lyme et la leishmaniose. Le moustique tigre est présent aujourd'hui sur 71 départements français.

❗ Une montée croissante de l'**éco anxiété** : 39 % des 25-34 inquiets de la crise écologique.



La manière dont le changement climatique affecte la santé

Source CDC (Center for Disease Control & Prévention) USA

"Quand le changement climatique et la santé au travail se rencontrent." Dresden, 17 octobre 2022

Fera-t-il trop chaud pour travailler ?



Des évolutions réglementaires pour pousser à agir

Depuis la loi Climat et Résilience de 2021, les enjeux environnementaux font partie des **prérogatives des CSE**.

Depuis 2022, le code du travail impose d'intégrer les risques climatiques dans le **DUERP**.

Le décret du 27 mai 2025 impose une **prévention spécifique pour les fortes chaleurs** : aménagement des horaires de travail, mise à disposition d'eau fraîche, EPI adaptés, formation sur les coups de chaleur, adaptation des postes de travail...



Le DRH face aux évolutions Climat

+ 70 % des salariés souhaitent que leur entreprise prenne des mesures face au changement climatique (études BWA, Ekodev, OpinionWay).

En 2024, 70 % des travailleurs dans le monde sont **déjà exposés à des risques** physiques ou sanitaires liés au climat (OIT).

Des conséquences directes sur les **politiques RH** :

- Congé climatique après les inondations de Valence (Espagne) ;
- Responsabilité de l'entreprise suite au décès d'un livreur en Californie (camion non climatisé).

👉 Un rôle central pour les RH :

anticipation x résilience x protection de la santé et sécurité des salariés

Ma "check-list" pour anticiper la nécessaire adaptation de mon organisation aux enjeux climat

- M'inspirer et enrichir mes connaissances sur les sujets transition lors de l'université ANDRH
- Me former personnellement aux enjeux de transition écologique
- Identifier et prioriser postes, lieux ou missions de travail les plus exposés aux événements climatiques extrêmes
- Intégrer le changement climatique dans l'évaluation des risques professionnels (DUERP, dialogue social et environnemental, ...)
- Adapter ma politique QVCT aux enjeux climat
- Renforcer la flexibilité des pratiques managériales pour une meilleure réactivité face aux aléas climatiques
- Intégrer dans les décisions RH (recrutement, mobilité, formation) les transitions climatiques à venir
- Informer et former les collaborateurs pour faire face à des épisodes extrêmes
- Faire de l'adaptation climatique un levier stratégique pour la transformation de notre organisation

andrh

Anticiper Partager Inspirer



andrh

Anticiper Partager Inspirer

#UNIVANDRH20

L'équipe de l'ANDRH adresse ses sincères
remerciements à l'ensemble des intervenants,
partenaires et participants qui ont contribué au
succès de cette Université.

Nous vous donnons rendez-vous dans le **VAUCLUSE**
pour l'édition 2026 de l'Université de l'ANDRH !

MERCI

à nos partenaires



cegid



SIA



swile



alan

apec

ILAMY KARNOV
liaisons

GROUPE
vyv

HAYS

news tank
rh management

andrh

Anticiper Partager Inspire