

# People at Work

ÊTRE-BIEN EN ENTREPRISE

#18

Top  
management  
Responsabilité  
Sociétale

People • Planet • Performance • Prospective

## Si Senior!

VOTRE EXPÉRIENCE VAUT DE L'OR



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

L 13550 - 18 - F. 14,90 € - RD



également dans ce numéro

**LVMH****JEAN-RÉMY TOUZE**

Directeur Diversité et Inclusion

Le modèle «Nouveaux Collègues»

**BAYARD / CLUB LANDOY****LE GRAND ENTRETIEN****SIBYLLE LE MAIRE**

Directrice exécutive

**IKEA****BENOÎT THIEBE**

Head of Talent Acquisition

La marque employeur en vrai

peopleatwork-mag.com

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

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

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

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



SCANNEZ LE QR CODE POUR EN SAVOIR PLUS



UNLEASH  
TOMORROW\*

# People at Work

ÊTRE-BIEN EN ENTREPRISE

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

## ABONNEMENT

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

## RÉDACTION

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

## WEB ET NUMÉRIQUE

Community manager : Marie Cadet

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

Pictogramme People at Work : Musmellow

## PUBLICITÉ

Directeur de publicité : Lionel Fischer  
[lionel.fischer@oracom.fr](mailto:lionel.fischer@oracom.fr)  
06 07 24 65 61

## DIFFUSION

Messageries Lyonnaises de Presse  
Directeur des ventes et de la diffusion : Jean-Philippe Piron  
Responsables titres, réglages, réassort :  
Louis-Anaury Chambard, Virginie Sommariva  
Contact dépositaires et diffuseurs : [diffusion@oracom.fr](mailto:diffusion@oracom.fr)

## MARKETING

Directrice marketing et communication :  
Sandra Boixel – [sandra.boixel@oracom.fr](mailto:sandra.boixel@oracom.fr)  
Cheffe de produit  
Noémie Bitoun

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

## ADMINISTRATION/ACHATS

[compta@oracom.fr](mailto:compta@oracom.fr) – 01 44 78 97 64

Directrice des achats : Virginie Labrusse – [virginie.labrusse@oracom.fr](mailto:virginie.labrusse@oracom.fr)

## DIRECTEUR ASSOCIÉ

Claude Olive

## DIRECTRICE ASSOCIÉE

Nathalie Cohen

## DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Jean-Philippe Pécoul

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

## IMPRESSION

BLG-TOUL ZI Croix de Metz 54200 TOUL

| AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL |          |                          |       |
|---------------------------|----------|--------------------------|-------|
| Origine du papier         | Substrat | Certification            | PEFC  |
| Taux de fibres recyclées  | 0        | Eurofession (Pict. Reg.) | 0,004 |



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

Crédits photos : tous droits réservés.

People at Work est une publication du groupe



# L'âgisme : une discrimination tolérée dans le monde professionnel

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

Puis une réalité est venue frapper à la porte.

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

Autrement dit, dans l'expérience.

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

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

Bonne lecture !

Anne-Cécile Huprelle  
[ac.huprelle@oracom.fr](mailto:ac.huprelle@oracom.fr)

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





# SOMMAIRE

GRAND DOSSIER DE COUVERTURE

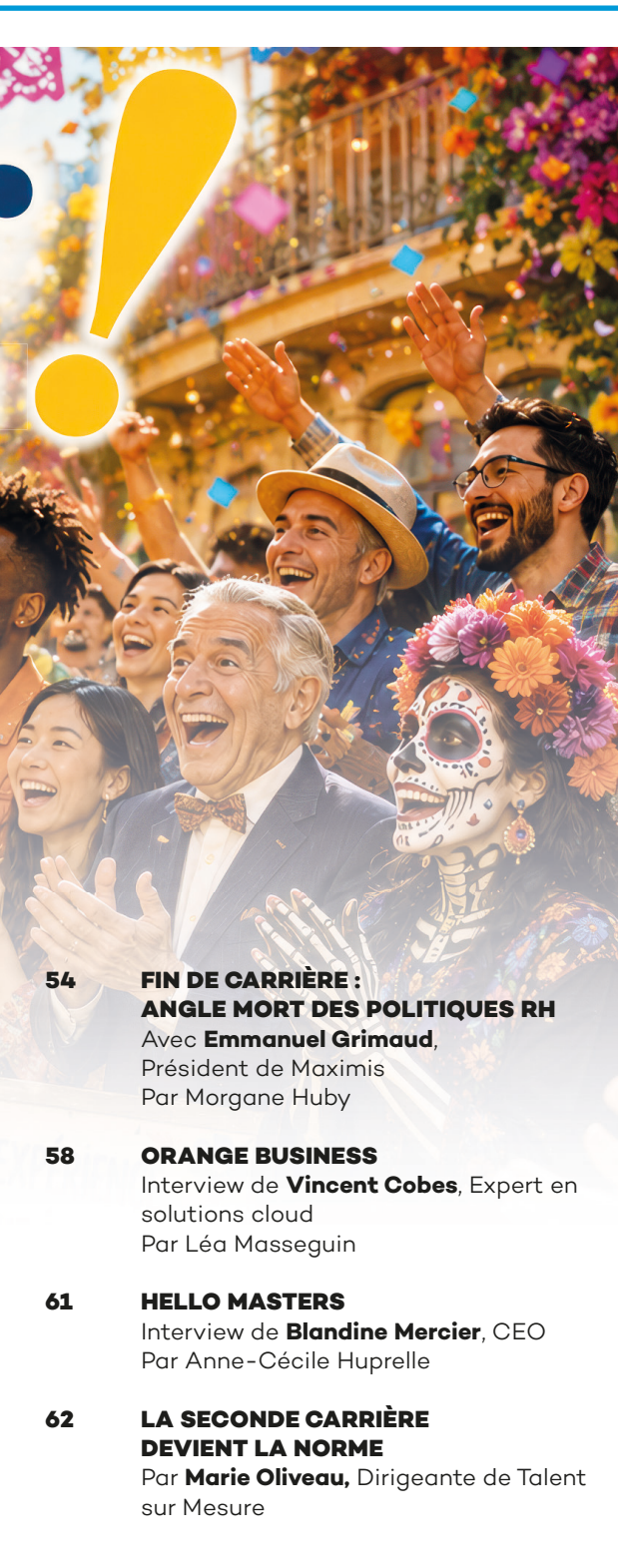
## Si Senior

VOTRE EXPÉRIENCE VAUT DE L'OR

- 24 LA BIG PICTURE DES SENIORS EN ENTREPRISE**
- 30 LE GRAND RETOURNEMENT**  
Avec **Virginie Graziani**, analyste comportementale  
Par Léa Masseguin
- 34 QUAND LES ENTREPRISES S'ENGAGENT... PUIS PASSENT À L'ACTION**  
Avec **Marcos Gallego** (Konecra), **Benoît Durand-Tisnès** (Wayden), **Christine Croibier** (The Adecco Group)  
Par Morgane Huby et Anne-Cécile Huprelle
- 38 KEPRA INDUSTRIES**  
Interview de **Gilles Conesa**, CEO  
Par Morgane Huby

- 42 L'IA ET LA REVANCHE DES SENIORS**  
Par **Agnès DURONI**, Fondatrice d'Adevea
- 44 RECRUTER UN SENIOR : UN ACTE MILITANT**  
**Hubert de Launay**, Président de XpertZon  
Par Morgane Huby
- 48 RH HACKERS : LES BOÎTES QUI FONT DU SENIOR SEXY**  
Avec **Jean-Philippe Ridon** (VIOC), **Chantal Guillaumie** (Seniors Force Plus).  
Par Morgane Huby
- 52 À CINQUANTE ANS, TOUT EST POSSIBLE**  
Par **Fanny Potier-Koninckx**, Partner and Director People Strategy et Leadership, BCG





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

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

**58 ORANGE BUSINESS**

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

**61 HELLO MASTERS**

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

**62 LA SECONDE CARRIÈRE  
DEVIENT LA NORME**

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

## PW EXPRESS

**6 DE L'ACTU EN BREF**

## LE GRAND ENTRETIEN

**16 CLUB LANDOY / BAYARD**

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

## IMPACT ET PROGRÈS

**64 LVMH / NOUVEAUX COLLÈGUES**

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

**68 SANTÉCLAIR**

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

**72 LA FATIGUE DU CHANGEMENT**

Par **David Encel**

**76 IKEA**

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

**80 COMPÉTENCES INVISIBLES**

Par **Jean Delaruelle**

**84 LA REVANCHE DU BUREAU**

Par **Léa Masseguin**

## PORTRAIT

**88 SONIA FELLMANN, FONDATRICE DE CIRCEUM**

Par **Anne-Cécile Huprelle**

## LES GRANDS LEADERS DE L'HISTOIRE

**90 STANISLAS LESZCZYNSKI : REBONDIR APRÈS 60 ANS**

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

## LIVRE

**96 MANAGER LES MAD SKILLS**

Par **Sabrina Menasria**, Eyrolles éditions

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



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

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

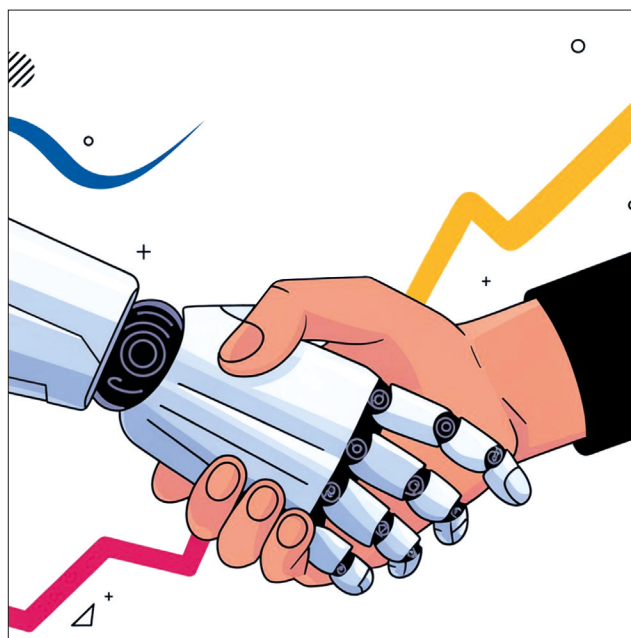
« Cette solution va libérer les professionnels des tâches chronophages », affirme la plateforme, qui mise sur des gains de productivité significatifs dans un contexte où les entreprises peinent souvent à recruter rapidement. Avec des milliers de candidatures à traiter pour certains postes, l'automatisation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

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

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

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

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







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

Après plusieurs années de forte croissance, le marché de l'alternance a reculé de 12 % en 2025, selon Hellowork. Le nombre d'offres diffusées reste toutefois stable début 2026, avec une légère hausse de 1 % au premier trimestre. Le ralentissement s'est accentué après l'annonce de la réforme du financement de l'alternance, avec des baisses marquées à partir de mai 2025. L'Île-de-France demeure la région la plus dynamique, concentrant 30 % des offres et résistant mieux au recul observé ailleurs. Les métiers du commerce, de la vente, des ressources humaines et de l'informatique restent les plus recherchés.

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

### **Les profils recherchés dans l'agroalimentaire**

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

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

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

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

## Le diplôme compte encore

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

L'étude montre en effet que les personnes ayant obtenu leur diplôme bénéficient encore d'un léger avantage salarial par rapport à celles qui ont quitté leur cursus sans le valider. Si l'écart de rémunération varie selon les niveaux d'études et les secteurs d'activité, le diplôme demeure un signal fort pour les employeurs, attestant à la fois de compétences acquises et d'une capacité à mener un parcours à son terme.

Au-delà du salaire, la différence se fait également sentir en matière d'évolution professionnelle. Les diplômés accèdent plus facilement aux postes à responsabilités et aux fonctions de cadre.

L'obtention du diplôme reste ainsi un facteur déterminant pour franchir certaines étapes de carrière, notamment dans les secteurs où les qualifications sont fortement valorisées.

Ces résultats interviennent pourtant dans un contexte où les jeunes diplômés rencontrent des difficultés croissantes à s'insérer sur le marché du travail. Ralentissement économique, concurrence accrue entre candidats et transformation rapide des compétences recherchées compliquent les débuts de carrière. Pour autant, l'étude souligne

que les personnes ayant interrompu leurs études avant l'obtention du diplôme sont généralement davantage exposées au chômage et à la précarité. L'Insee rappelle toutefois que le diplôme n'est plus le seul critère pris en compte par les recruteurs. Les expériences professionnelles, les compétences comportementales, la maîtrise des outils numériques ou encore la capacité d'adaptation jouent un rôle de plus en plus important dans les processus de recrutement. Dans certains secteurs en tension, les employeurs peuvent même privilégier les compétences opérationnelles à la détention d'un titre académique.

Pour autant, les chiffres confirment que le diplôme conserve une valeur réelle sur le marché du travail. S'il ne garantit plus automatiquement une carrière rapide ou un emploi stable, il demeure un atout pour accéder à de meilleures opportunités professionnelles et améliorer ses perspectives d'évolution. Une réalité qui relativise les discours annonçant la fin du diplôme comme passeport vers l'emploi.



# Kelio

GLOBAL WORK-LIFE SOLUTIONS\*

## La solution **SIRH** globale

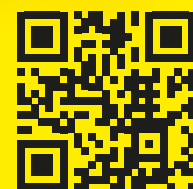


Gestion RH

■ Gestion des Talents

■ Gestion de la Paie

■ Sécurité



kelio.com

\* SOLUTIONS GLOBALES DE GESTION DE LA VIE AU TRAVAIL



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

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

## Quel est l'objectif de la directive ?

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

## Quelles nouvelles obligations pour les employeurs ?

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

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

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

## Quelles entreprises sont concernées ?

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

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

## Où en est la France ?

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

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

