

HUBREPORT



INSIGHTS

FUTURE OF WORK

8 GRANDES TRANSFORMATIONS DU MONDE DU TRAVAIL

— 2017 —

VERSION INTÉGRALE



FUTURE OF WORK

Éditorial



Améliorer, analyser... robotiser ? À en croire les évolutions et la digitalisation, notre société tendrait vers un monde aseptisé, proche de Gattaca*, dans lequel l'erreur n'aurait peu ou plus de place. Le *Machine Learning* intégrerait des modèles de données pour permettre de recruter et surveiller de près les départs, les envies d'évolution, les parcours professionnels. Algorithme et *Analytique RH* seraient-ils donc le crédo de l'avenir ? Oui, mais non.

Oui, parce que la digitalisation apporte son lot d'informations et d'analyses plus ou moins prédictives, qu'il convient d'intégrer au monde du travail, mais avec lesquelles il est également nécessaire de prendre du recul. Du recul pourquoi ? Parce que les générations évoluent, les attentes des salariés et leur mode de fonctionnement aussi.

Non, il ne faudra pas uniquement jurer par *l'Intelligence Artificielle* à l'avenir, parce que demain est aussi synonyme de *meilleure qualité de vie au travail*, de *flexibilité*, et d'humanité. Il faudra donc compter sur plus de qualités humaines dans les futurs jobs qui n'existent pas encore et sur plus d'humain également dans l'espace de travail et dans la manière d'organiser les entreprises.

En 2020, on attendra de vous plus de créativité et d'intelligence émotionnelle. Dès demain, on attend du manager une posture bienveillante, une entreprise souple, un travail avec du sens. La data a de l'avenir, c'est certain, mais pour servir de nouvelles aspirations et accompagner le changement de la société et des salariés, qui vont vite, toujours plus vite.

Nathalie Le Ngoc
Directrice des Études du HUB Institute

Élodie Sarfati
Collaboratrice du HUB Institute
Fondatrice de People In

*Bienvenue à Gattaca, film futuriste réalisé par Andrew Nicco, 1998

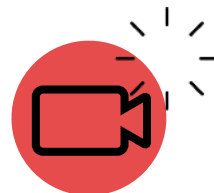


CE RAPPORT EST MULTIMÉDIA

CLIQUEZ SUR CES ICÔNES POUR DÉCOUVRIR



Du contenu additionnel
(études, articles, sites web...)



Une vidéo



Un cas pratique

1

LE MARCHÉ DE L'EMPLOI,
BOULEVERSÉ PAR
L'AUTOMATISATION DU
TRAVAIL

2

L'ENTREPRISE
COLLABORATIVE :
UNE FORCE COLLECTIVE

3

IMPACTS
GÉNÉRATIONNELS :
MIEUX INTÉGRER
LES GÉNÉRATIONS Y ET Z

4

TRAVAILLER DE MANIÈRE
PLUS FLEXIBLE

5

VERS UN CADRE DE
TRAVAIL PLUS HUMAIN

6

AMÉLIORER LES
PERFORMANCES

7

LE DIGITAL,
NOUVEAU LEVIER
D'EFFICACITÉ DU
PROCESSUS DE
RECRUTEMENT

8

LA MONTÉE EN
COMPÉTENCE RENDUE
PLUS ACCESSIBLE

1

LE MARCHÉ DE L'EMPLOI, BOULEVERSÉ PAR L'AUTOMATISATION DU TRAVAIL

La transformation du marché du travail s'accélère

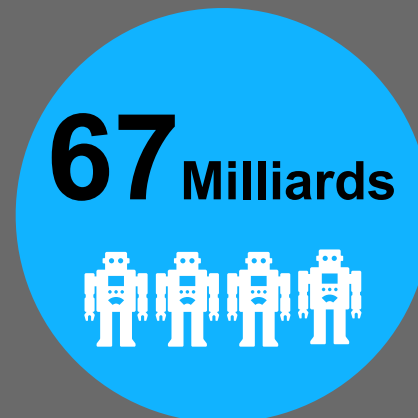
10% par an : c'est l'augmentation potentielle des **investissements en robotique avancée** jusqu'en 2025, où le chiffre atteindra les 67 milliards de dollars, selon le scénario du Boston Consulting Group.

Et les chiffres montrent que cette tendance s'accélère : l'automatisation de 20% des tâches engendrerait la **suppression de 3 millions d'emplois en France**, d'ici à 2025*. L'OCDE, elle, parle de 9% des emplois menacés dans l'Hexagone.

Et la France n'est pas la seule : **2/3 des emplois dans les pays en développement pourraient être détruits** à cause de l'automatisation des tâches, selon le directeur de la Banque mondiale Jim Yong Kim.

Mais qui est concerné ?

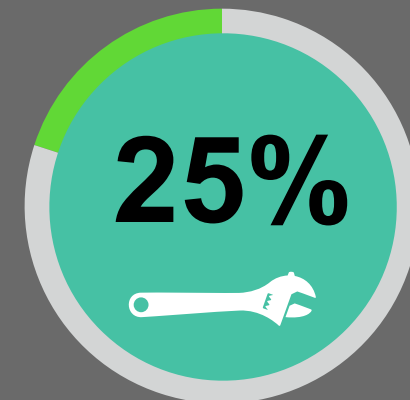
Et comment le monde du travail s'adapte-t-il ?



DE DOLLARS INVESTIS EN
ROBOTIQUE EN 2025



D'EMPLOIS VONT ÊTRE
DÉTRUITS EN FRANCE



DES TÂCHES SERONT
TRAITÉES PAR DES
ROBOTS EN 2025



DES EMPLOIS VONT ÊTRE
DÉTRUITS DANS LES PAYS EN
DÉVELOPPEMENT



Source : *Étude Rolland Berger / Étude Boston Consulting Group / Infographie Robotisation, Statista, 2017



Des emplois en déclin face au deep learning & machine learning

Les tâches pour lesquelles **la question à résoudre est précise** et **les données pour apprendre sont nombreuses** sont menacées par l'intelligence artificielle (et en particulier l'apprentissage automatique – Deep Learning – qui synthétise des modèles de données).

Cela touche notamment **les emplois d'experts** pour lesquels la question est bien définie et une grande volumétrie de données est disponible.

Fonctions qui risquent de disparaître :

- Ouvriers (qualifiés et non qualifiés)
- Emplois de bureaux
- Fonctions d'administration (publique)
- Service aux entreprises
- Certaines professions intellectuelles (comptable, juriste)

Des emplois porteurs

Les activités liées à la **créativité** et **aux relations interpersonnelles** semblent exemptes de robotisation. Par exemple : les psychologues, médecins, kinésithérapeutes et métiers liés aux services à la personne. Les emplois d'utilité collective et des services à la personne connaîtraient même une certaine croissance.

Secteurs “gagnants” en termes d’emploi :

- Conseil et assistance
- Action sociale
- Services personnels et domestiques
- Activités récréatives, culturelles et sportives

- **492 000** postes créés dans la **finance**
- **416 000** dans le **management**
- **339 000** dans l'**engineering**
- **405 000** dans l'**informatique**

Source : *The Future of jobs*, World Economic Forum / Evolution de l'emploi à l'horizon 2030, Centre d'Analyse Stratégique, 2017





Inventer de nouveaux métiers

L'homme est **complémentaire** des nouvelles formes automatisées de production et de création de valeur : les technologies numériques produisent des emplois directs dans la filière numérique ou dans de nouvelles activités.

Miser sur les interactions

Les relations entre humains, avec des dimensions **émotionnelles**, affectives, **artistiques**, dépasseront le cadre de l'automatisation tout en profitant d'un nouvel « environnement intelligent ».

Un exemple : l'économie quaternaire



L'**économie quaternaire** propose des biens ou la mise à disposition de biens avec des services associés, rendant floue la distinction entre le secondaire et tertiaire. Elle place le client au centre de l'expérience et s'intéresse plus au **service reçu et perçu** qu'aux produits sous-jacents. Elle est considérée comme l'une des économies d'avenir.

Source : *Le futur du travail et la mutation des emplois*, FrenchWeb, 2016



Se transformer

Le défi ne serait donc pas la disparition des emplois mais **leur transformation**, et leur adéquation avec le profil des employés.

Le progrès technique nécessite des profils de plus en plus qualifiés, ce qui implique de développer de nouvelles compétences et qualifications.

Le défi majeur est notre agilité et notre **capacité à nous adapter à la transformation numérique**. L'enjeu est donc celui de la formation.



Près d'un emploi sur deux a de fortes chances d'être transformé, d'après l'OCDE.

Source : Révolution numérique : moins de 10% des emplois menacés en France, Les Echos, 2017

2

L'ENTREPRISE COLLABORATIVE : UNE FORCE COLLECTIVE



Devenir une entreprise collaborative

Introduction au management collectif

Les transformations digitales et sociétales ont contribué à rendre **obsolètes certaines formes de management**. Cette prise de conscience du 21^{ème} siècle a poussé les entreprises à mettre en place des modes de management davantage tournés vers un **management participatif**.

Repenser l'organisation

Les organisations ont évolué, en s'inspirant notamment des Gafa* et en détruisant progressivement l'efficacité de la structure pyramidale. Au programme: la **décentralisation** des prises de décision et une volonté de **mobiliser les intelligences collectives**.

* Google, Apple, Facebook, Amazon

Vers une entreprise libérée ?

Types d'organisations s'inscrivant dans une mouvance visant à être performantes tout en donnant **plus de latitudes et de sens au travail**.



Tribus

Inspirées du mode agile et initiées par Spotify, elles regroupent des **équipes pluridisciplinaires** (tribus) qui ont pour mission de produire à très court terme (des MVP **en sprint** ; résultat précis en mode itératif). Les tribus sont constituées de plusieurs squads réunissant toutes les fonctions nécessaires au développement du projet.



Holacratie

Développement de l'**auto-gouvernance**. C'est la compétence qui détermine la personne qui décide. Les entreprises holocratiques favorisent les **équipes autonomes** qui se gèrent **sans manager** et dont les fonctions peuvent tourner dans l'entreprise (ex: **Zappos, Castorama**).



Organisations Hautement Performantes (HPO)

Elles viennent du monde d'Internet. Elles combinent des principes holocratiques, notamment la recherche de sens, avec l'utilisation systématique des technologies issues du **design thinking** et de la numérisation : **crowdsourcing, freelancers**, réseaux sociaux, etc. (ex : **Apple**).

Qu'est ce que l'intelligence collective ?

L'entreprise libérée atteint son paroxysme avec l'**holacratie**. Les rôles sont assurés en toute autonomie, sans hiérarchie, sans fiche de poste.

L'**intelligence collective** y prend une place prépondérante.



“

*Pour les scientifiques, c'est la capacité d'un groupe à être **plus intelligent que les individus les plus intelligents du groupe**.*

*(...) Pour que cela fonctionne, quatre ingrédients sont nécessaires : **diversité des opinions, indépendance d'esprit, décentralisation des sources** et, enfin, un mécanisme efficace pour **synthétiser l'information récoltée**.*

Si on respecte la recette, le groupe sera plus intelligent que « le meilleur d'entre nous ». Mais si un seul ingrédient vient à manquer, on sombre facilement dans la sottise, ou pire.

”



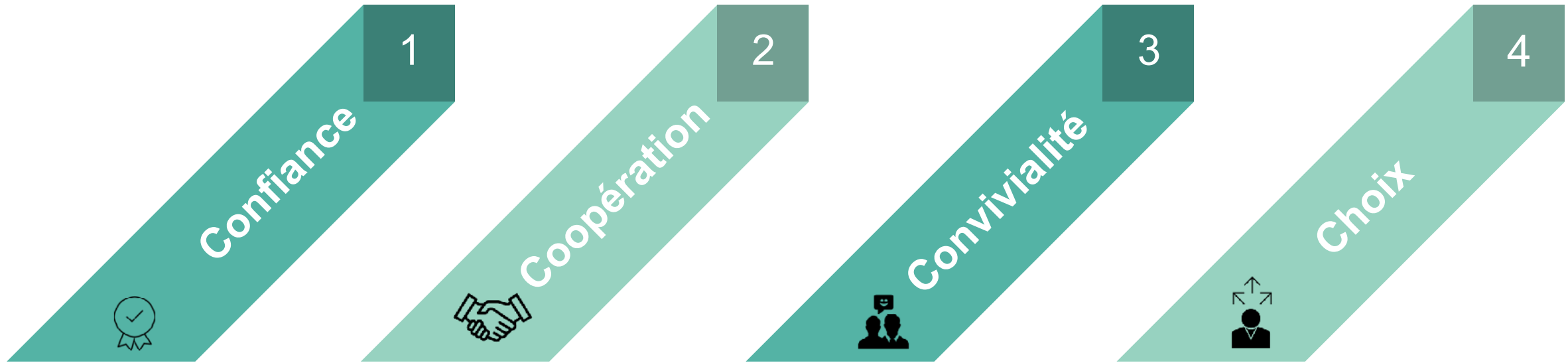
Emile Servan-Schreiber,
Docteur en psychologie cognitive,
article LinkedIn, 21 avril 2017



Les 4 piliers du management collaboratif



Moins controversés que la notion d'entreprise libérée, les principes simples d'agilité, de **management collaboratif**, de management bienveillant, de recherche de bonheur et de quête de sens, permettent d'appliquer simplement ou en partie les concepts de l'entreprise libérée.



Croyance spontanée ou démontrée de la valeur (morale, affective ou professionnelle) d'une personne qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part de la tromperie ou de la trahison.

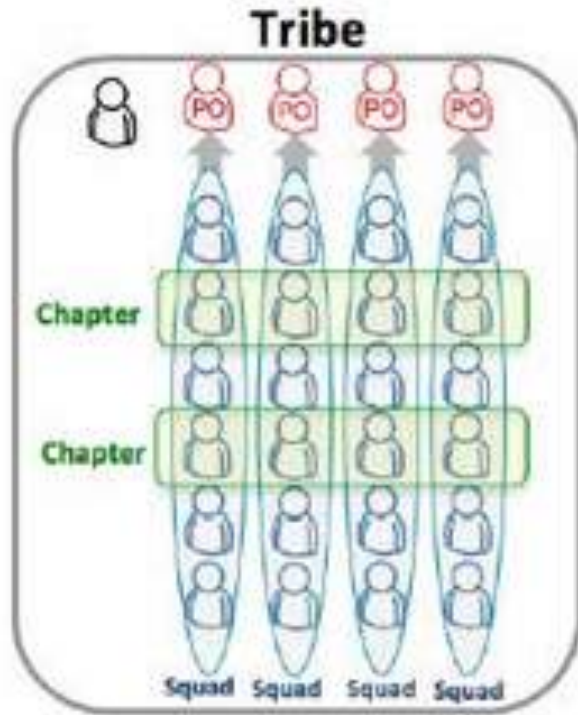
La coopération désigne l'idée d'agir, de **travailler conjointement** avec une ou plusieurs autres personnes

La convivialité désigne la qualité et le caractère **positif** et **agréable** des relations entre personnes.

Le choix peut être résumé comme la liberté donnée à une personne à s'engager de manière **volontaire**, en connaissance de cause et en **assumant les conséquences**

Source : Les 4 piliers du management collaboratif, NextStart, 2017

CAS PRATIQUE N°1 : BlaBlaCar, une organisation collective dans un esprit start-up



QUOI ?



BlaBlaCar s'est réorganisée en **tribus** (*tribe*) de **8 à 12 personnes** qui réunissent toutes les compétences (designer UX, product manager, développeurs, data analyst, manager).

L'INTÉRÊT ?



Les tribus sont de **mini-start-ups** qui se consacrent à des projets précis (ex : inventer de nouvelles fonctionnalités ou d'autres façons de monétiser le service). Cela permet de conserver la réactivité des débuts, mais aussi de **mobiliser les salariés** sur l'intégralité d'un projet, et donc de donner du sens au travail des salariés.

ET AUSSI...



BlaBlaCar a mis en place une communication sur les **valeurs profondes** de l'entreprise, des sessions de partage (BlaBlaTalk), des espaces de travail pensés pour un maximum **d'échange et de flexibilité**.

Source : *Comment BlaBlaCar conserve son esprit Start-up*, Capital, 2017



CAS PRATIQUE N°2 : talent.io, un modèle d'entreprise libérée



QUOI ?



Chez Talent.io, il n'y a pas de manager, et les décisions sont prises **de manière collective**. Les valeurs sont clairement définies, et ont été élaborées via un **processus décisionnel commun**. Le rôle du manager est décortiqué en micro-responsabilités confiées à plusieurs acteurs.

L'INTÉRÊT ?



Ce modèle d'organisation permet d'**impliquer tous les collaborateurs** et de **favoriser leur autonomie**, tout en permettant de déceler des talents ou des « fibres professionnelles » dans des domaines variés parfois éloignés du secteur pour lequel les salariés ont été recrutés.

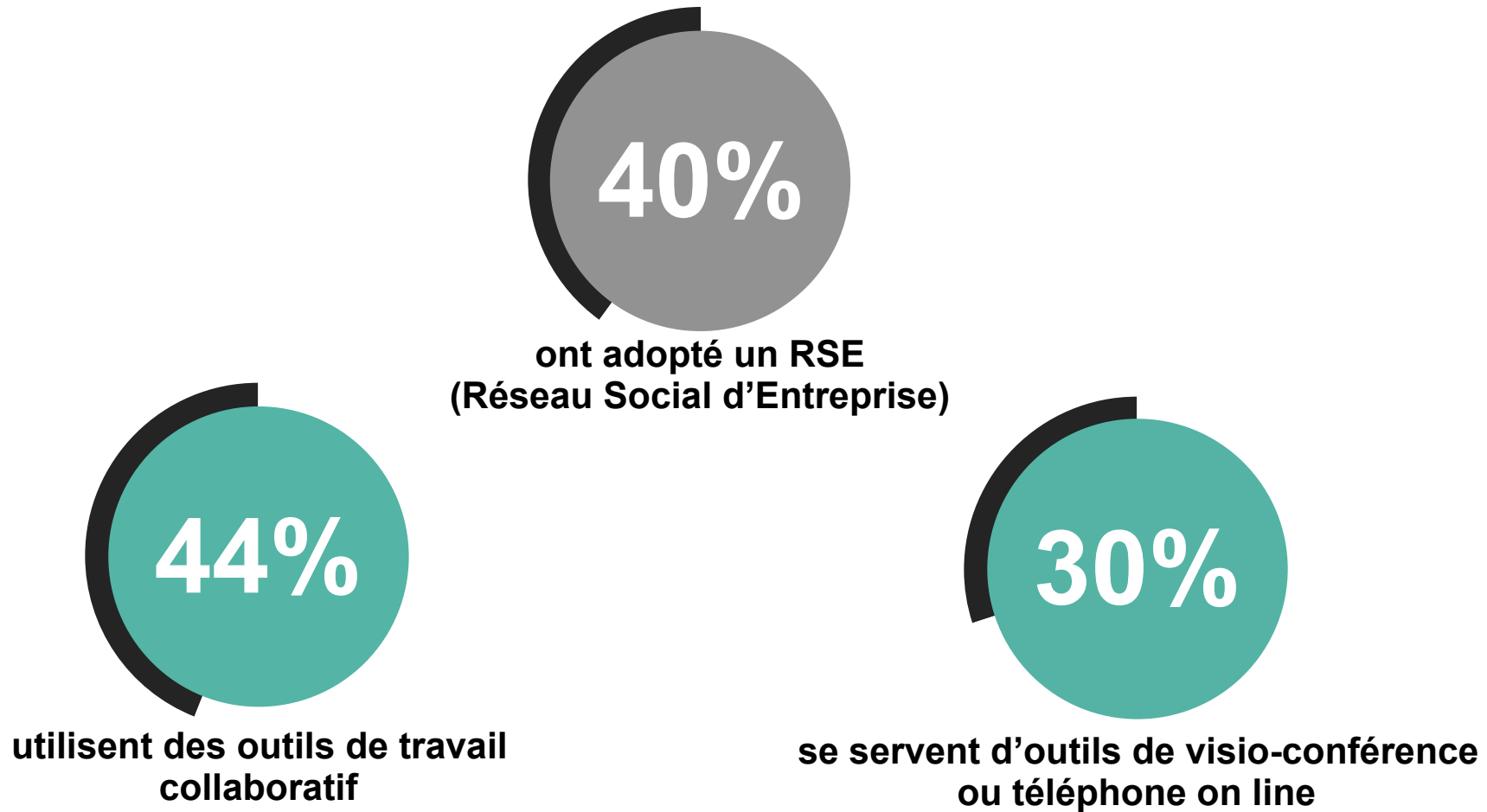
ET AUSSI...



Des rôles sont créés pour répondre aux besoins ponctuels ou à long terme ; ils permettent à tous de s'investir à tour de rôle et **d'être responsabilisés sur différents sujets**. Des outils comme Nuclino, Trello ou Slack pour la communication d'équipe sont utilisés pour favoriser ce fonctionnement.

Source : *Entreprise libérée, un bel exemple de mise en place*, Mag Change The Work, 2017

Des nouveaux usages s'installent mais restent à développer auprès de l'ensemble des collaborateurs



* Échantillon de 1301 collaborateurs français

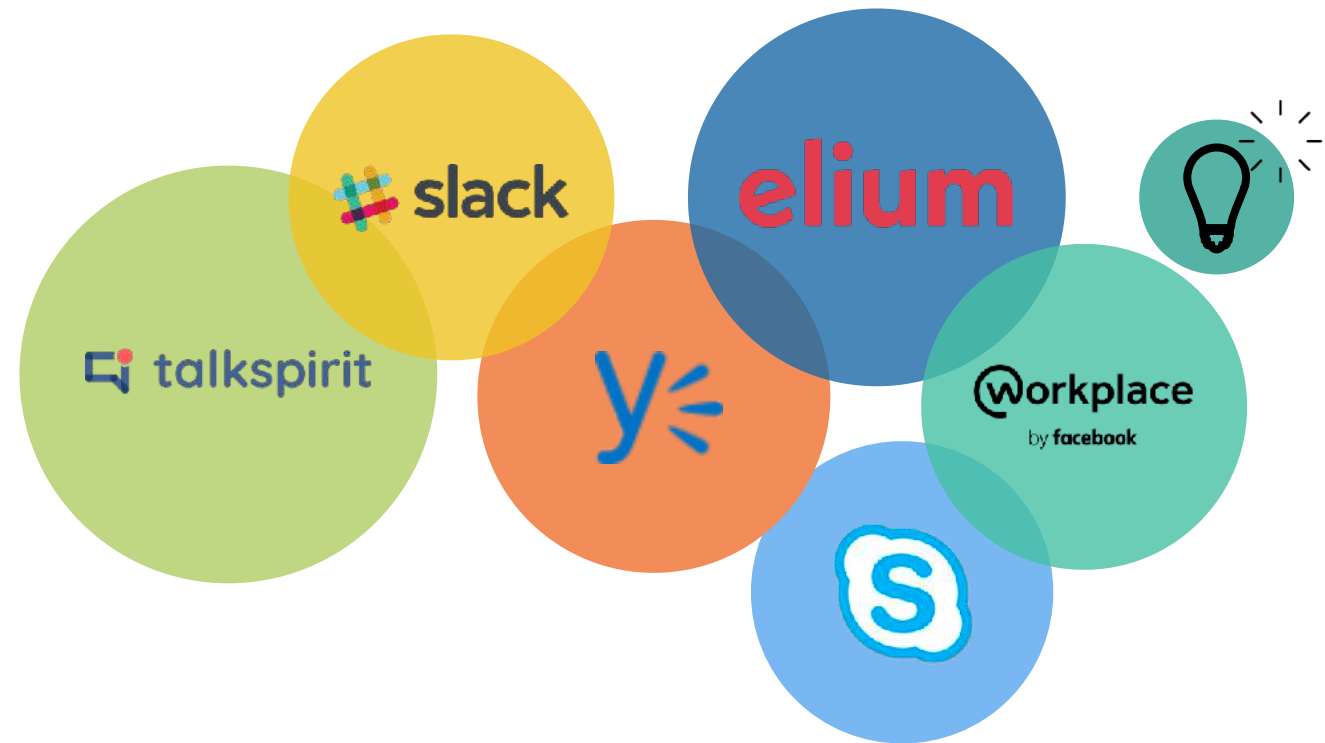
Source: Infographie Ifop et Julhiet Sterwen, 2017

Des outils de gestion et de partage & des outils d'échange



Outils de gestion et partage

Outils d'échange



Travailler en direct et ensemble



La tablette géante Spark Board de Cisco est connectée avec les outils Apple



L'outil de collaboration Nureva Span Visual Collaboration



Mezzanine est une pièce de travail conçue par Oblong



Jeanette Edwards shared a link to the group: STANTON BONNA News.
17 July · 🌐

Crossrail railway systems: Elizabeth line permanent track installation complete

Track installation on Crossrail is now complete! In total we have supplied approx. 65,000 S312 sleepers and 4,500 HAS sleepers for the tunnel sections of the project.

Enjoy this first video of the completed track inside the tunnel!



Crossrail railway systems: Elizabeth line permanent track installation complete

The completion of the permanent track is a significant milestone in the delivery of the Elizabeth line. More than 50km of new, permanent track has been installed...

YT2FB.COM

Like Comment Share

You, Helen Spalding, Alexis Maillard and 8 others

Seen by 1139

Dick Kral Very impressive. Makes us proud here in NL as well
See translation

Like · Reply · 1 · 4 October at 14:07

Helen Spalding Impressive!

See translation

Like · Reply · 5 October at 14:42

Write a reply...



Nicolas Yatzimirsky Impressive! Congratulations!

See translation

Like · Reply · 1 min

Write a comment...



CONSOLIS @Workplace

CAS PRATIQUE N°3 : Fédérer les 10 000 employés de Consolis grâce à la plateforme Workplace



QUOI ?

Consolis, acteur majeur de l'infrastructure, du rail et du building, a **déployé en juin 2017 Workplace** pour consolider la communication en interne de ses 10 000 employés répartis à travers 25 pays. Aujourd'hui, le Workplace de l'entreprise comprend **40 00 comptes** et connaît un grand succès : le **taux d'adoption est massif (88%)** et on dénombre **80% d'actifs mensuels**.



L'INTÉRÊT ?

Reprenant les mêmes codes d'usage que Facebook, intuitif et mobile, Workplace est facile à implémenter et à utiliser. Il permet de **briser les silos** : des employés de tous les pays partagent leurs projets, les C-level Executive commentent les messages des collaborateurs, des outils de sondage permettent d'interroger tout le monde et d'avoir une remontée immédiate des résultats. Tout le monde se sent concerné, dans **tous les départements** et à **tous les niveaux de l'entreprise**.



ET AUSSI...

Afin de simplifier l'accès à la connaissance et de répondre instantanément aux questions répétitives des employés dans Workplace, Consolis a mis en place des solutions intelligentes. Ces solutions prennent la forme de **chatbots**. Développés par Clevy, ils viennent en **support des fonctions RH, IT**, mais apportent aussi un **support métier**.

Source : HUBDAY Future of Work, 2017

3

IMPACTS GÉNÉRATIONNELS : MIEUX INTÉGRER LES GÉNÉRATIONS Y ET Z

Des changements inhérents aux changements de générations

Les générations Y et Z ont fait germer une conception nouvelle du travail. Il faut désormais changer le monde, donner du sens aux actions, agir collectivement, **en toute autonomie tout en travaillant.**



93%

des jeunes actifs Français ne veulent plus d'un bureau classique



75%

des forces de l'entreprise aux Etats-Unis seront représentées par des Millennials en 2025, autrement appelés Génération Y ou Digital Native

Sources : *Workforce 2020 : What you Need to Know Now*, Forbes, 2017
Orange Business Service, 2017



Des changements inhérents aux changements de générations

Pour Alexandre Pachulski, dirigeant de TalentSoft, la révolution du monde du travail passe par la remise en question des 3 W : **Workforce**, **Workspace**, **Workflow***



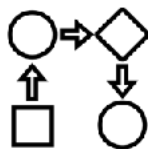
Workforce

Revoir la manière de penser les salariés d'aujourd'hui et ce qu'ils peuvent apporter collectivement.



Workspace

Réinventer l'espace de travail comme un espace dynamique, d'interaction et de créativité.



Workflow

Trouver la juste posture du dirigeant, à la fois bienveillante, « juste », donneuse de sens et permettant l'impulsion.



Voir notre partie 'Devenir une entreprise collaborative'



Voir notre partie 'Travailler de manière plus flexible'

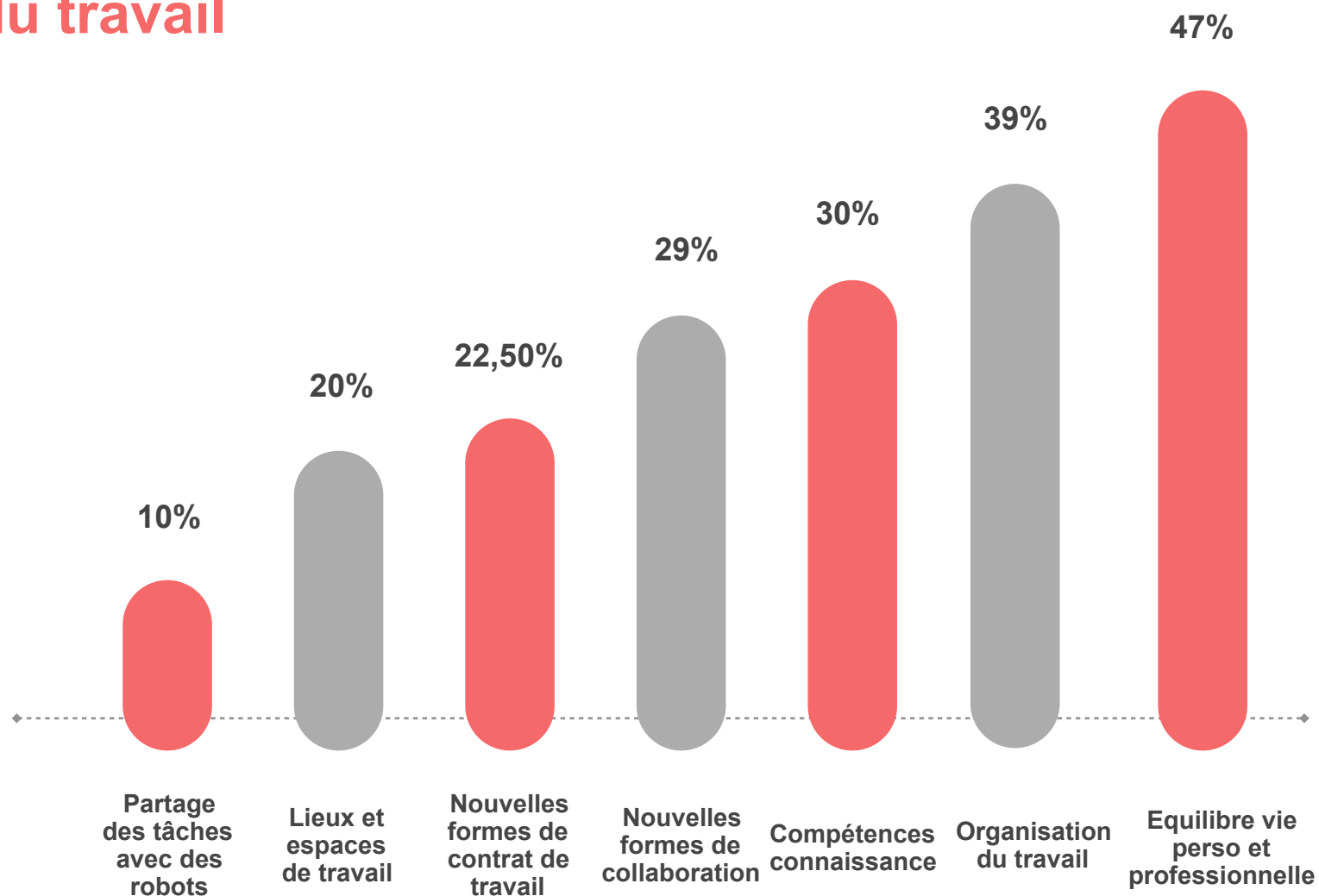


Voir notre partie 'Inventer le manager de demain'



*Main d'œuvre, Espace de travail, Flux de travail

Ce que les jeunes veulent voir changer dans le monde du travail



Source : Valeurs arrondies extraites de l'infographie *L'étude qui tord le cou aux clichés sur la génération Y*, Viavoice - Manpowergroup - Les Echos START - 2017

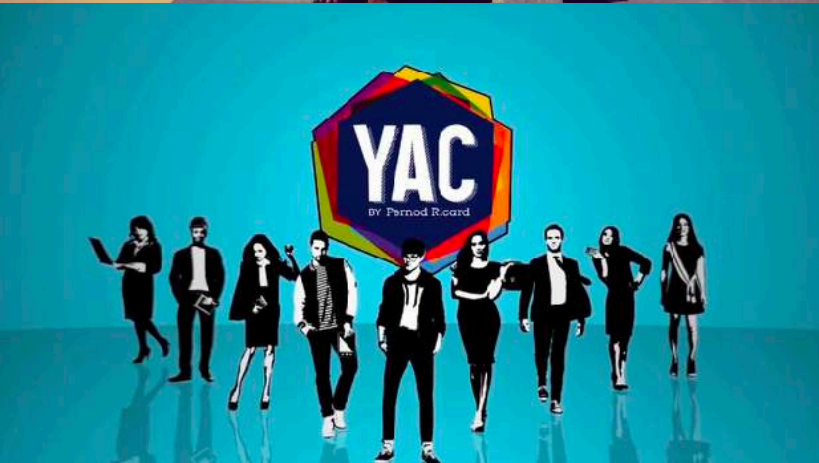
“

Ceux qui composent la génération Y disent rechercher une **mission** davantage qu'un travail, un **mentor plutôt qu'un chef** et veulent avant tout **avoir de l'impact, de l'influence** dans ce qu'ils font.

Quitte à prendre le risque de tout abandonner s'ils ne l'obtiennent pas. ”

- Michael Dias
Fondateur de l'agence Spitch

Source : *Pourquoi la génération Y est-elle en train de démissionner*, Huffington Post, 2017




Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

CAS PRATIQUE N°4 : Les jeunes à l'honneur chez Pernod Ricard



QUOI ?

Pernod Ricard a instauré un Youth Action Council (YAC). Cet organe de conseil interne composé de **9 jeunes de moins de 30 ans**, issus de secteurs et de pays différents, a pour but de proposer des idées novatrices. Et il n'en manque pas. En quelques années, le YAC est devenu une véritable force de propositions et un modèle pour d'autres entreprises qui ont récemment choisi de donner aux jeunes la parole sur les sujets du Comex (ex : **Accor**).



L'INTÉRÊT ?

Aligner les attentes de la génération Y et le fonctionnel actuel des organisations, tout en étant **porteur d'innovation sociale** et de bien-être.



ET AUSSI...

Un « Youth Network » a été mis en place : **186 ambassadeurs internes** de 44 nationalités différentes sont chargés de faire le lien avec la direction des différentes filiales. De plus, le réseau social interne au groupe, Chatter, retransmet les avancées du YAC.

Source : *Quand les jeunes prennent le pouvoir*, Le Figaro, 2017

4

TRAVAILLER DE MANIÈRE PLUS FLEXIBLE



Une flexibilité multiple

Pour s'adapter à la digitalisation, aux nouvelles formes d'organisations, aux impacts liés aux changements générationnels, les entreprises **tendent vers davantage de flexibilité**.

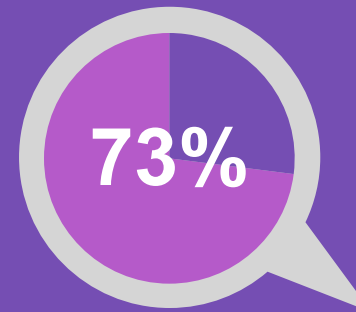
Flexibilité la fois avec des **lieux de travail alternatifs**, mais aussi, et plus récemment, flexibilité dans les **formes de travail proposées** (explosion du free-lance, collaboration avec des start-ups, etc.).



56%



Des employés français pensent qu'ils **pourront, à terme, décider de leurs horaires de travail**



73%



Des employés français **privilégient un espace collaboratif**

Source : Infographie *Comment imaginez-vous les bureaux du futur*, Siècle Digital, 2016

Des lieux de travail alternatifs

Les tiers-lieux de travail désignent tous les **espaces de travail alternatifs**, entre bureau et domicile tels que les espaces de coworking, les centres d'affaires, les cafés, Fablab, etc.



Source : Livre blanc Coworking, les nouveaux bureaux de l'entreprise, Néo-Nomade & Ze Village, 2017

Des lieux de travail alternatifs

Réaménager les espaces en interne pour plus de flexibilité



Le coworking intra-entreprise : « CorpoWorking »

Développer des espaces et pratiques collaboratifs, des communautés, des liens.



Le flex-office, desk sharing ou encore bureau tournant

L'exemple des Dunes de la Société Générale.

Adapté au digital, mais parfois critiqué pour son manque d'échange.



Repenser TOUS les espaces

L'exemple des Magasins Généraux de BETC.



BETC

CAS PRATIQUE N°5 : Les Magasins Généraux BETC à Pantin



QUOI ?

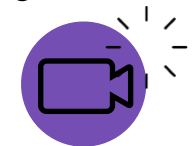


L'agence de publicité BETC a rénové et s'est installée aux Magasins Généraux à Pantin. Ce bâtiment de 20 000 m² permet à l'agence de **regrouper toutes ses équipes sur un même site**. Le lieu permet des expérimentations spatiales inédites : **travail en flex-office**, différentes typologies d'espaces adaptés à différents usages et favorisant les rencontres

L'INTÉRÊT ?



Que les métiers se croisent, que des rencontres inédites aient lieu. Le bâtiment est capable d'accueillir tous les collaborateurs et offre la possibilité à chacun de trouver sa place, tester des choses, **produire de nouvelles idées** dans des domaines variés (publicité, musique, cuisine, art). Pour s'ouvrir à d'autres expertises et s'enrichir quotidiennement, les Magasins Généraux sont également **ouverts à des acteurs extérieurs à BETC**.




ET AUSSI...

L'entreprise souhaite participer au **développement de la vie du quartier** en faisant appel à des associations pour prendre la parole, mais également en proposant des activités de plein air. BETC **repense également la cantine** en entreprise en offrant un lieu de vie insolite et une cuisine préparée par des chefs.



14 000 m²

sont dédiés aux espaces alternatifs (fitness, restauration, salle de jeux, kiosque à musique, patios, salle de sieste)...

 SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE

CAS PRATIQUE 6 : Un espace de travail revisité pour une innovation maximale chez Société Générale



QUOI ?

La Société Générale s'est installée aux Dunes, à Val de Fontenay, sur 126 000 m² d'espaces entièrement pensés pour **favoriser une organisation collective**. Les bureaux ne sont plus attitrés. Des boxes individuels cohabitent avec des espaces ouverts, collaboratifs ou d'expérimentation.



L'INTÉRÊT ?

Offrir aux collaborateurs un environnement de travail plus agréable, et un meilleur équilibre entre concentration et collaboration.

Le but : **gagner en efficacité, agilité, et productivité**.



ET AUSSI...

L'entreprise s'est équipée d'outils digitaux adaptés pour permettre une utilisation efficiente des nouveaux locaux : **domotique**, géolocalisation indoor, disponibilité en temps réel des **bureaux flexwork** et des salles de réunion, mur inscriptible, etc.

Source : Les Dunes, Les Echos, 2017

Des nouvelles formes de travail : vers quoi se tournent les entreprises pour leurs salariés ?



- Flexibilité des horaires de travail et télétravail
- Forfait réduit ou annualisé (3/5ème, 4/5ème)
- Jobsharing (deux salariés mi-temps formant un temps plein)
- Intrapreneuriat
- Temps partagé (avec d'autres entreprises, partage d'un salarié)



ZEVILLAGE

Xavier de Mazenod

Éditeur de Zevillage

“ *Télétravail, coworking, flexiwork, tiers-lieux, nomadisme, corpworking, New ways of working (NWOW), bureaux partagés, BYOD, travail collaboratif. Par ces différentes appellations, le **travail flexible est déjà là**. Il est arrivé tellement vite que nous n'avons toujours pas créé les mots pour le définir en français.* ”

Source : Au fait, c'est quoi le travail flexible ?, House of Cadres, 2016

3 types de formule pour le travailleur indépendant



Micro-entreprises / Auto-entreprises

Ce dispositif s'adresse aux personnes physiques souhaitant exercer (ou exerçant) en entreprise individuelle. Une activité de micro-entrepreneur peut être exercée parallèlement à d'autres statuts ou activités. En France, il existe **1 million d'auto-entreprises**, activité principale ou complémentaire.



Entreprises Individuelles (EURL, EIRL, SASU)

L'EIRL désigne l'Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée et l'EURL est l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée. La SASU, elle, désigne une société par actions simplifiée unipersonnelle. Ces formats sont souvent plébiscités par les **travailleurs qui dépassent les plafonds des micro-entreprises**.



Portage salarial, coopératives d'activité (CAE)

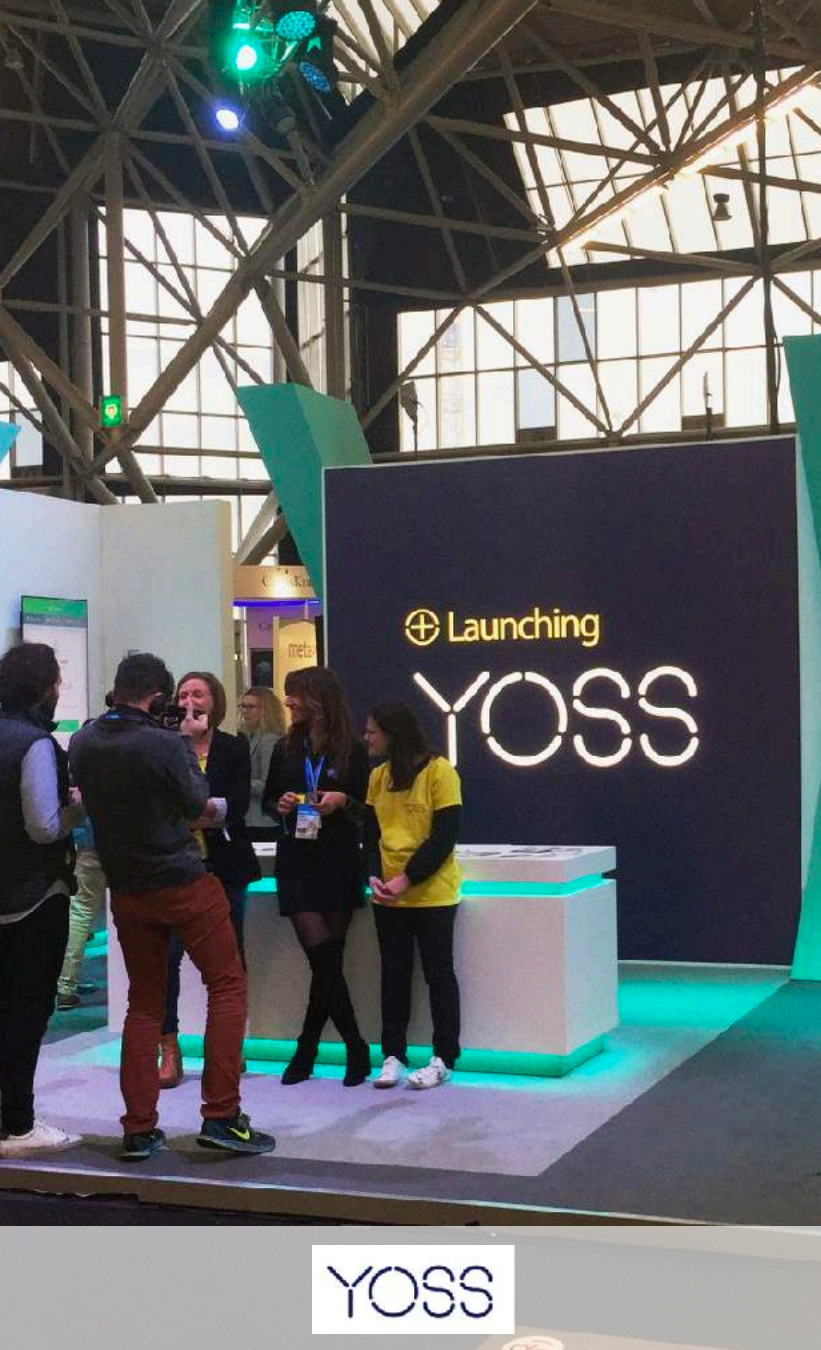
Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite dans laquelle un salarié dispose d'un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial mais effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes en tant qu'indépendant (à la mission/au forfait/etc.). Très en vogue, cette option permet aux indépendants d'avoir la **sécurité du régime salarié**.

13 millions

De personnes pratiquent un travail en indépendant en France,
d'après l'étude 2016 de McKinsey

90%

des freelances le sont par choix,
d'après l'étude 2017 de la plateforme des freelances HOPWORK



YOSS

CAS PRATIQUE N°7 : YOSS, la plateforme qui met en relation les freelances et les grands groupes



QUOI ?



YOSS est une solution digitale qui rapproche les freelances et les grands groupes, **développée avec le partenariat technologique de Microsoft**. Elle met à disposition un portail avec une fonction recherche, un soutien quotidien aux entreprises et un suivi administratif. Les entreprises peuvent **contacter directement les freelances** qui répondent à leur cahier des charges interne et externe.

L'INTÉRÊT ?



Son ambition est de répondre aux mutations du marché du travail non seulement en facilitant la mise en relation entre les grandes entreprises et les freelances, mais également en les accompagnant au quotidien grâce à une offre de services à la demande. YOSS facilite les démarches des freelances : **assurances, conseils juridiques** ou comptables sont les services que la plateforme propose.

ET AUSSI...



La solution **facilite également la facturation** : les freelances sont **payés en trois jours**, tandis que les clients respectent leur période de paiement habituelle.

Source : Communiqué de presse, Adecco Group, 2017

Start-up / Grand Groupe : des opposés qui s'attirent

500 des plus grandes entreprises du monde travaillent en open innovation avec des start-ups

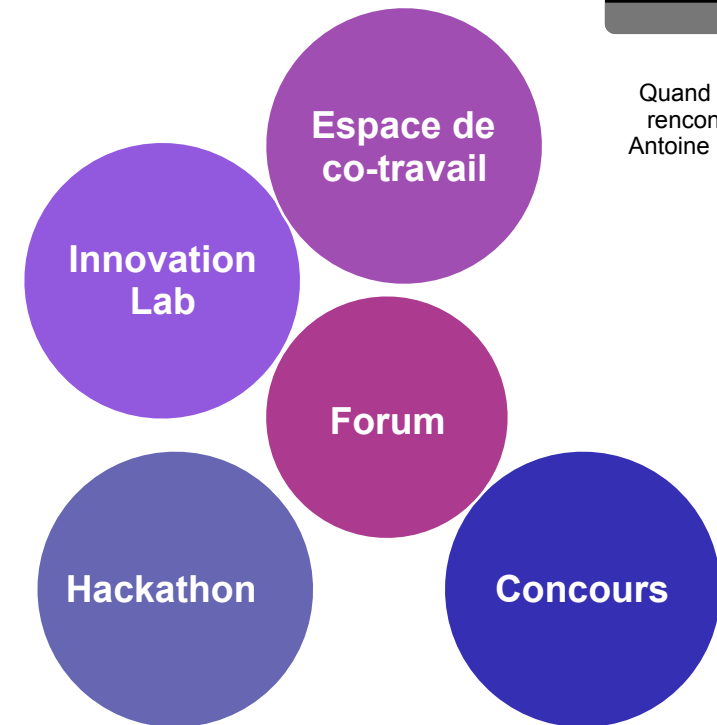
92 % des grandes entreprises françaises ont un programme de collaboration avec les start-ups, ce qui place la **France première au classement mondial de l'open innovation**.

Pourquoi travailler avec une start-up ?

- Parce qu'elle répond à un besoin classique (relation client-fournisseur)
- Pour répondre à une volonté d'innover
- Parce qu'elle offre un service sur-mesure
- Parce qu'on recherche à investir
- Parce que le Groupe doit s'adapter à certains besoins clients non décelés jusqu'à présent mais déjà pris en main par les start-ups
- Pour sortir de sa zone de confort naturelle et aller chercher les innovations de rupture



Des modes de collaboration variés



Quand les grands groupes rencontrent les start-ups, Antoine Denoix , Axa France

Source : Relation Grands Groupes-Start-up, Les Echos, 2017



CAS PRATIQUE N°8 : GRDF et Preda, un partenariat start-up/ grand groupe pour une formation innovante



QUOI ?



La politique d'open-innovation mise en place par GRDF a permis une collaboration réussie, et un projet lauréat du prix Digital, entre la start-up **Preda** et **GRDF Centre**, avec l'application mobile "**Tefépamal**", lors du Challenge innovation KIOZ. La clef de cette collaboration aura été la confiance.

L'INTÉRÊT ?



Fonctionner avec une start-up pour un projet digital a permis une **approche agile, innovante**, et résolument **ournée « Expérience Utilisateur »**. L'enjeu est également de dépasser les lenteurs de fonctionnement des grands groupes en **répondant à un besoin au plus vite**.

ET AUSSI...



Pour embarquer et sensibiliser l'ensemble des salariés, GRDF Centre a également **investi les réseaux sociaux**. Un *teaser* a été réalisé et diffusé en ligne, et une large promotion a été faite sur Facebook et Yammer (RSE). Une tablette tactile a également été mise en jeu pour qui obtiendrait le meilleur score au lancement.

Source : *Formation innovante : un partenariat Start-up/Grand Groupe*, Le Journal de L'Eco, 2017



CAS PRATIQUE N°9 :

The Camp, un nouveau genre d'espace de travail en Provence



QUOI ?



Inauguré fin septembre 2017, **The Camp** est un lieu d'innovation, défini comme un tiers-lieu, dont les contours se dessinent encore. Une **quarantaine de start-ups** y sera à terme incubée. Un **programme d'accélération** sera également proposé. Enfin, **l'intrapreneuriat** permettra à des salariés de grands groupes de tester leur idée au sein de la start-up studio de The Camp.

L'INTÉRÊT ?



Créer un lieu de vie où sont traitées **les thématiques d'avenir** en favorisant **l'innovation par tous, l'échange et la recherche de sens** : scolaires, grands groupes, artistes, petites et moyennes entreprises, start-ups, chercheurs, militants se rencontrent sur le site.

ET AUSSI...



Les cinq thématiques perçues comme les grands challenges de demain par l'équipe de The Camp, en consultation avec des Millennials sont : **protection des océans, mobilité, qualité de vie, éducation et empowerment.**

Source : *The Camp, Un Autre Futur Se Construit En Provence*, Forbes, 2017

5

VERS UN CADRE DE TRAVAIL PLUS HUMAIN

Une entreprise heureuse et une qualité de vie au travail

Un Hot Topic en 2017



Des entreprises et labels dédiés au bien-être en entreprise sont nés



Ainsi que des communautés et événements à travers le monde



32% Des salariés disposent d'un espace détente ou coin sieste*

Source : *Baromètre 2017, Observatoire Actinéo

La naissance d'un nouveau métier : le Chief Happiness Officer (CHO)

« La révolution humaine sera plus importante que la révolution industrielle »

5 missions du CHO :



INSPIRATION à travers son histoire personnelle



COACHING en se concentrant sur les qualités et réussites



VALEURS de l'entreprise incarnées en interne



ÉVÉNEMENTS qui créent de la surprise
(exit l'happy hour du jeudi soir)



ENVIRONNEMENT du bureau, avec l'ère du feng shui



Source : Le CHO en start-up, Welcome To The Jungle, 2017

Quelques actions du CHO :



Le mot d'Arnaud Collery, Global Chief Happiness & Chief Storytelling Officer de Stand up for Passion



Family Day : on cuisine pour l'ensemble de l'équipe



Les apéros originaux



Actions solidaires : donner un coup de main à une équipe d'un autre département régulièrement



L'intervenant surprise : une personne inspirante vient donner une conférence gratuite au bureau



Animation disruptive : par exemple, un artiste peintre va peindre le bureau de ses collaborateurs pendant toute une après-midi



CAS PRATIQUE N°10 : Le bonheur au travail chez Allo Resto : priorité des Millennials



QUOI ?



Suite à des difficultés internes en 2015, Nathalie Forrestier, l'une des plus anciennes salariées d'Allo Resto, a proposé à son DG, le fondateur de l'entreprise, d'être responsable de la communication interne et de la culture d'entreprise. Elle gérait alors l'information, organisait des événements... Elle est ainsi tout naturellement devenue **Chief Happiness Officer**.

L'INTÉRÊT ?



Une meilleure communication au sein de l'entreprise et entre les employés, un « mieux-être » et épanouissement des collaborateurs. Le CHO s'assure aussi des **bonnes pratiques managériales**, fait en sorte que les objectifs individuels participent à l'objectif général, crée du liant entre les services, favorise le dialogue, etc.

ET AUSSI...



Des événements conviviaux (avec les conjoints, pour les anniversaires, etc.) sont mis en place. Mais aussi, dans le cadre d'un recrutement, le nouveau venu est invité à un événement interne avant son arrivée et **se voit attribué un parrain**.

Source : Être CHO c'est avant tout un savoir-être, My Happy Job, 2017



Quelles innovations futures ?

Yoga, méditation matinale, luminothérapie, activités ludiques au déjeuner, mur d'escalade, **espaces multi-sensoriels**, cabines de sommeil, **potager au milieu de l'open-space**, ou piano en libre-service : les entreprises regorgent d'idées pour soigner et fidéliser leurs employés.

Gymlib, le prochain ticket restaurant du sport ?

Gymlib.com est un site internet permettant au grand public d'accéder sans engagement, à la carte et au meilleur prix à un large réseau de salles de sport partout en France.

Observant une tendance de fond autour du bien-être au travail comme du sport santé, la start-up a lancé l'an dernier [Gymlib Corporate](#). Cette solution s'adresse aux entreprises désireuses d'encourager l'activité physique de leurs salariés. Elle s'articule autour d'une Carte sport donnant un accès illimité aux 200 activités sportives proposées par l'ensemble du réseau partenaires et d'une palette de services associés.



Source : *Quand l'entreprise prend soin de ses salariés*, les Echos, 2017



CAS PRATIQUE N°11 : Du sport pour les employés chez OVH



QUOI ?

Chez OVH, on retrouve une **salle multi-sports à l'accès totalement gratuit**, un coach sportif, des cours de yoga, des sports collectifs, un ostéopathe ou kiné, et des challenges sportifs construits par le coach en collaboration avec les RH et managers.



L'INTÉRÊT ?

Ces investissements permettent d'améliorer la qualité de vie au travail et la santé mais aussi de **renforcer l'esprit d'équipe et l'appartenance à un collectif** : rencontres, création de lien, échanges informels pour partager « autre chose ».



ET AUSSI...

Une **crèche d'entreprise** et un mini-club pour accueillir les enfants de 3 à 6 ans pendant des vacances scolaires pour faciliter la vie des parents.

L'importance du bien-être des employés et l'importance du rôle de manager dans leur motivation



Inspirer et donner de l'énergie en étant exemplaire



Instaurer un climat de confiance en faisant preuve d'équité



Être positif et bienveillant



Donner de l'autonomie aux collaborateurs et accepter leurs erreurs



Connaître chacun de ses collaborateurs et leur apporter un management personnalisé



Donner du sens, avoir une vision concrète et mettre en perspective le rôle de chacun

Source : Pyramide de la motivation, Axa, 2016

Le manager de demain

- « Être dirigeant, c'est donner du sens »

Il y a de plus en plus de formations au management agile. Insertion de la notion de « développement personnel » dans le milieu professionnel.

- **La gestion des émotions tend à s'inviter dans le management :**

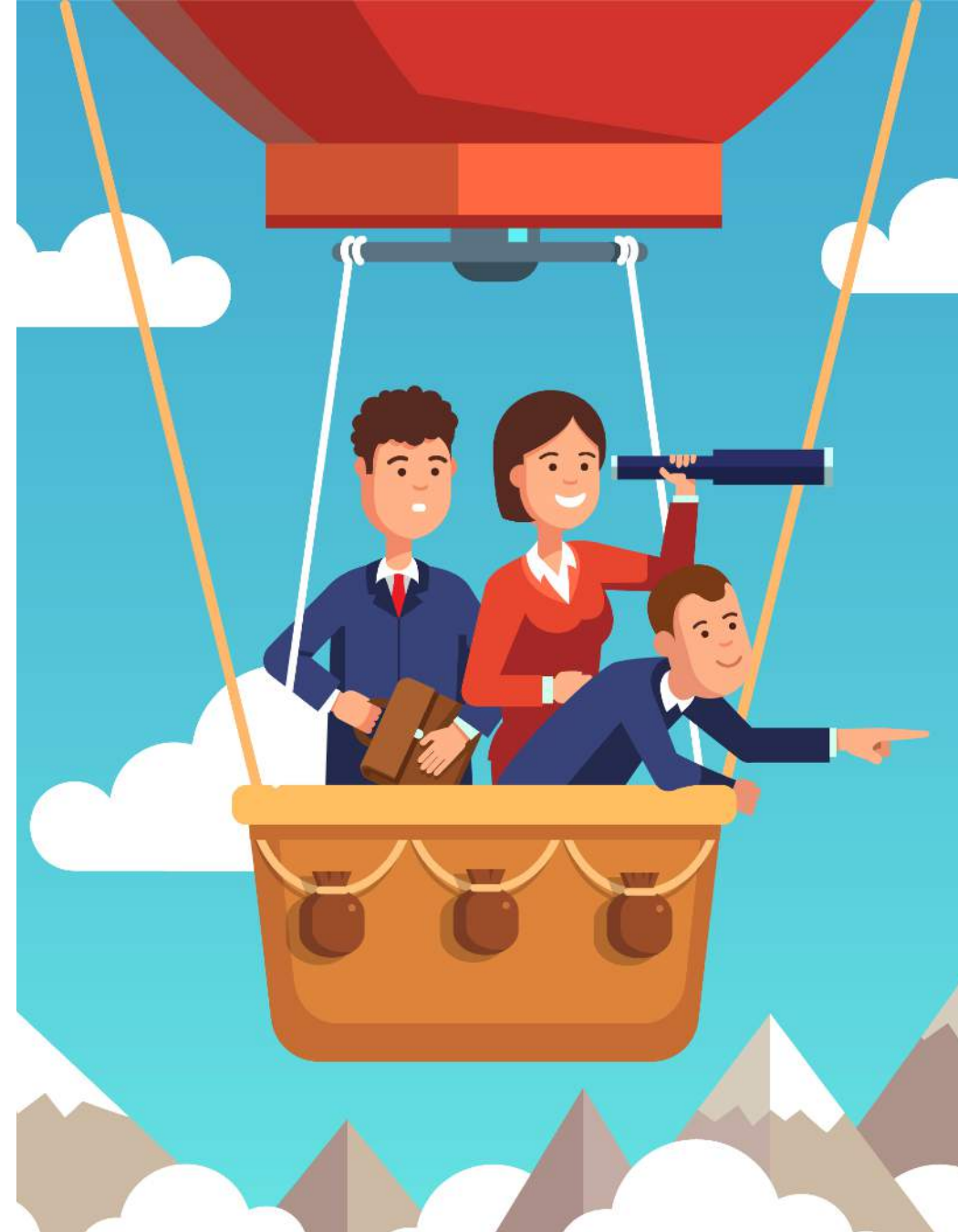
Le quotient émotionnel intégré comme mesure de recrutement des candidats.

- **L'équilibre vie pro - vie perso :**

Le « home office », de plus en plus répandu, inspiration des pays nordiques où il n'y a pas la culture du présentisme.

- **L'ère est au « vulnerability management » :**

On ose parler de soi, on fait tomber le masque de la figure indestructible et froide, on montre qui on est vraiment en osant parler de ses faiblesses et de ses échecs.



Management de demain

HIER	DEMAIN
Contrat	Pacte
Raison	Instinct
Droit chemin	Sinueux destin
Savoir vivre	Vouloir vivre
Besoin de liberté	Besoin d'appartenance
Communication	Connexion
Homogénéisation	Fragmentation
Universalité	Spécificité
Standardisation	Artisanat
Productivité	Effectivité
Obéissance	Besoin de comprendre
Durée	Intensité
Distinction individuelle	Intégration collective
Froideur managériale	Empathie
Perfection	Droit à l'erreur

Source : Management-Post-Moderne



Gérer les résistances au changement

Bien-être en entreprise : Le **coaching en entreprise** et l'intérêt pour les **sciences cognitives** et les **neurosciences** connaissent un essor.

Neurocognitivisme :
Utilisé à mauvais escient, le **mode mental automatique** génère du stress.

Réussir à passer en **mode mental adaptatif** serait donc un défi pour s'aider soi-même et aider ses collaborateurs à accepter et intégrer le changement.



MODE MENTAL AUTOMATIQUE

Utilisé pour gérer les situations connues / maîtrisées (ou que l'on croit maîtriser)

**AUTOMATIQUE
PROGRAMMÉ**



MODE MENTAL ADAPTATIF

Utilisé pour gérer les situations nouvelles, inconnues

**CRÉATEUR
ADAPTATIF
PROGRAMMEUR**

Source : P. Moorkens, Institut de neurocognitivisme / HUBKLUB RH & Leadership du Hub Institute



CAS PRATIQUE N°12 : Le « HUBKLUB RH & LEADERSHIP » libère les énergies Humaines

QUOI ?



La transformation digitale n'est pas une conduite du changement comme les autres. Nous allons devoir **expérimenter de nouvelles règles du jeu** pour vivre dans un monde en perpétuel changement. Le triptyque **RH, Management et CDO** est essentiel dans l'accompagnement de l'évolution des métiers, des talents et des compétences. Nos experts **Caroline Loisel**, Directrice conseil Be Birds et **Emmanuel Vivier**, Co-fondateur du HUB Institute, ont souhaité les réunir dans un cercle d'échanges authentique et bienveillant.

L'INTÉRÊT ?



Le Membership permet d'aider les individus et le collectif à basculer vers une **culture digitale plus agile, plus innovante et plus collaborative**. La communauté du HUBKLUB permet de partager les meilleures pratiques et d'avoir des angles de vues interdisciplinaires (neurosciences, philosophie, managériaux, etc).

ET AUSSI...



Un accès à des moments d'échanges privilégiés (petit-déjeuner, keynotes, tables rondes, retours d'expériences, workshops), des **visites d'entreprises** et des modules de **digital learning sur la transformation digitale**.

POUR EN SAVOIR PLUS

6

AMÉLIORER LES PERFORMANCES



Analytique des Ressources Humaines

Avec l'arrivée de l'IA (Machine Learning), des masses de données peuvent désormais être exploitées et ont un réel impact décisionnel.

Bien qu'elle nécessite un investissement en logiciels et compétences statistiques (et donc un coût), **l'analytique RH** s'avère porteuse de valeurs en entreprise. Contrairement au pilotage RH qui est davantage informatif, l'Analytique se veut « décisionnelle » et dans « le présent ».

Elle oppose **des faits et des chiffres** aux idées et aux perceptions, sur des problématiques sociales parfois complexes.

Absentéisme, présentéisme, turnover, égalité professionnelle, gestion des âges, rémunération, etc. sont autant de facteurs dont l'analyse est rendue possible par de **nouveaux outils toujours plus performants** et qui incluent l'analyse de multiples facteurs.



Jean-Baptiste Audrier
Psychologue organisationnel



L'analytique RH promet d'exploiter les données pour résoudre les nombreux problèmes de gestion de la main d'œuvre. On pense au recrutement prédictif, à la gestion préventive des départs, à la réduction des comportements à risque au travail... L'arrivée fulgurante de l'intelligence artificielle (IA) va transformer radicalement l'analytique RH.



Source : L'Analytique RH, formidable outil de dialogue social, RHInfo.com, 2017

People analytics ou comment gagner la « guerre des talents »

Découvrez ici les 7 piliers pour mettre en place la démarche

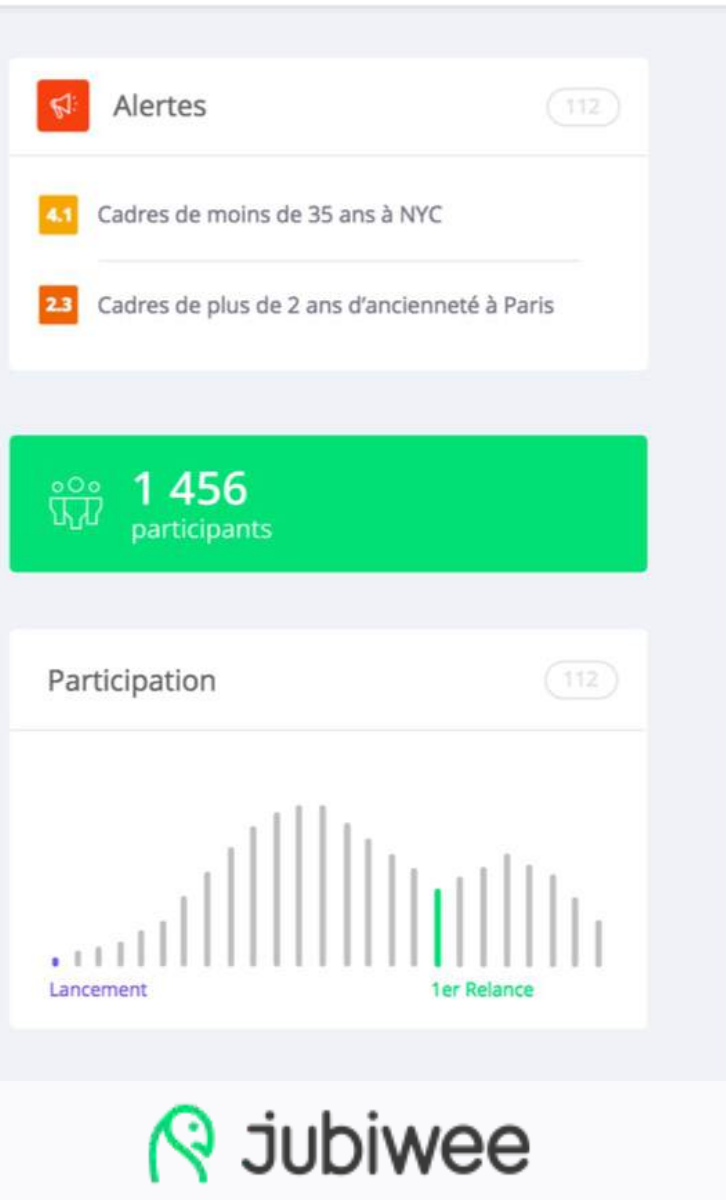


Pour mettre en place une démarche analytique, 4 défis principaux à relever :

- ⚙️ **Données et outils en silo déconnectés** : masse de données et outils qui ne s'intègrent pas les uns aux autres.
- ⚙️ **Manque d'optimisation** : trier et hiérarchiser les informations pertinentes afin d'optimiser les étapes de la gestion du cycle de vie du talent.
- ⚙️ **Expertise analytique** : manque de ressources nécessaires pour transformer les données obtenues en véritables résultats opérationnels.
- ⚙️ **Analyse prédictive des données** : manque de recul et d'interprétation, malgré l'abondance des données, pour déterminer les tendances permettant l'anticipation des comportements des nouveaux salariés ou des besoins organisationnels.



CAS PRATIQUE N°13 : Le People Analytics par Jubiwee



QUOI ?



Jubiwee permet de personnaliser et d'**améliorer l'expérience employé grâce au Big Data**. La plateforme permet de récolter les différentes opinions des employés via des questionnaires courts, d'**organiser l'information dans un tableau de bord** et de prioriser les tâches en fournissant une feuille de route claire et concrète.

L'INTÉRÊT ?



L'objectif est d'aider les entreprises à **identifier les attentes des employés** et les **transformer en point d'action clairs**. L'idée centrale, c'est d'**être proactif et non correctif**.

ET AUSSI...



Jubiwee souhaite être un des acteurs de l'évolution de la relation employé/employeur. L'objectif à terme est de **fidéliser les employés en améliorant leur qualité de travail** notamment les freelances et les entrepreneurs puisqu'ils seront de plus en plus nombreux en entreprise.

Source : *Utiliser le people analytics pour prendre les meilleures décisions*, Le blog du modérateur , 2017

De salarié à intrapreneur

Contraction des termes « interne » et « entrepreneuriat ».
Cela consiste en le développement d'un projet au caractère novateur, **porté par un salarié au sein d'une entreprise**, en accord et avec tout le soutien de sa direction.

Les avantages ?

- permet de **révéler des talents**
- permet d'assouvir la quête d'autonomie et soif d'entreprendre
- permet de nourrir l'innovation de l'entreprise
- l'entreprise est actrice de sa valeur ajoutée en apportant le soutien professionnel et les **moyens financiers** aux projets
- donne un **coup de jeune à la marque employeur** avec un esprit « start-up » et ainsi un pouvoir d'attraction
- porteur d'espoir par son caractère démocratique et ouvert
- performance accrue pour l'entreprise
- il en résulte de **nouveaux produits**, services, amélioration du fonctionnement interne, etc.

Source : *Intrapreneuriat, la clef du succès*, lemonde-apres.com





CAS PRATIQUE N°14 : La Poste se réinvente avec l'intrapreneuriat pour faire face à la révolution numérique



Ohmykeys, un service inventé
par un salarié du groupe La Poste



QUOI ?



Concours « 20 projets pour 2020 » : La Poste a lancé un **programme de transformation** à destination de l'ensemble des postiers. À travers plusieurs étapes, les collaborateurs sont invités à monter et à proposer des projets innovants et ambitieux en équipe sélectionnés par un jury.

L'INTÉRÊT ?



Voyant son chiffre d'affaires baisser tous les mois sur son activité courrier, La Poste doit se réinventer et **changer de modèle** face à la révolution numérique. Promouvoir la **coopération** et les **méthodes collaboratives**, favoriser l'émergence d'un esprit d'entreprise et d'innovation au sein du Groupe.

ET AUSSI...



Chaque équipe sélectionnée est **accompagnée par un expert externe et coachée par des chefs d'entreprise**. Les projets gagnants vont pouvoir tester la viabilité de celui-ci pendant plusieurs mois avec l'appui d'un sponsor du Comité Exécutif.

Source : Groupe La Poste 2017



CAS PRATIQUE N°15 : Les dernières innovations de Leroy Merlin issues de l'intrapreneuriat



QUOI ?



L'Appart By Leroy Merlin, Mon Coach Déco et Permettez-Moi de Construire, sont successivement **un salon avec une cuisine ouverte** où l'on trouve des conseillers de vente renommés "les colocs", une **appli** qui aide à trouver des idées de décoration pour son intérieur, et une **plateforme** qui permet de digitaliser tout le processus d'obtention d'un permis de construire ou d'agrandissement. Tous ces projets sont nés de **l'intrapreneuriat**, pratiqué ici dans la cellule "Start" du groupe, une entité créée en 2015 et composée de quatre employés sous la direction de la directrice innovation et entrepreneuriat de Leroy Merlin.

L'INTÉRÊT ?



S'adresser aux Millennials, combler le gap entre l'inspiration puisée sur les réseaux sociaux et sa difficile concrétisation, **identifier des prospects beaucoup plus tôt** et leur adresser des offres ciblées.

ET AUSSI...



Les intrapreneurs sont accompagnés pendant trois mois et **immergés au sein d'accélérateurs** (Numa et Euratechnologies) pour vivre pleinement l'expérience start-up, et doivent travailler avec des budgets restreints, selon des méthodes de lean start-up.

Source : Pour se transformer, Leroy Merlin pratique l'innovation sous contrainte, Usine Digitale, 2017

Culture du feedback : développement des sites et applications qui boostent l'engagement des équipes et la collaboration



De Brainlinks



COBUDGET



SpeakUp
De Human Predictive
Intelligence

BLOOM
AT WORK

 **LOOMIO**

Voir aussi Digital, nouveau levier du
recrutement



INTERVIEW : Johan Gautier, le management participatif à travers une application dédiée



Johan Gautier, CEO & Co-founder de Brainlinks, a créé une application mobile (**Toguna**) à destination des entreprises qui veulent travailler l'engagement des collaborateurs au projet d'entreprise en permettant à chacun de co-construire l'histoire collective.

En quoi un outil de management participatif peut-il être utile à une entreprise aujourd'hui selon vous ?

Dans les années 90 à 2000, les entreprises ont beaucoup travaillé leur storytelling auprès des consommateurs. Assez souvent, ce storytelling était alors utilisé à nouveau pour l'interne, sous forme d'injonction : « Chers collaborateurs, voici l'histoire de notre société, achetez ! ». C'est l'époque des grandes valeurs de l'entreprise affichées aux murs que personne ne reconnaît dans son expérience quotidienne.

Depuis le management a évolué et continue d'évoluer vers plus d'autonomie et de responsabilité données aux collaborateurs. Non pas sur la stratégie de l'entreprise, qui reste un exercice de direction, mais sur les moyens de mettre en oeuvre cette stratégie, d'atteindre les objectifs et de construire la culture d'entreprise.

D'un point de vue méthodologique, cela donne lieu à un dialogue structuré, élargi, co-construit, permettant à chacun d'interagir et de participer afin de s'approprier les ambitions de l'entreprise.

Un outil de management participatif permet ainsi de créer un storytelling plus engageant : « Chers collaborateurs, voici notre ambition, co-construisez l'histoire ! »

L'intelligence collective semble être au cœur de votre démarche : comment la qualifieriez-vous auprès d'un chef d'entreprise ?

S'il vous arrive, en tant que dirigeant ou manager de penser « je vois bien que la performance de mon entreprise/ma team est infiniment meilleure lorsque les équipes sont engagées », l'intelligence collective est probablement la réponse.

Il faut cependant accepter de considérer que les employés savent parfois mieux que nous ce que sont les véritables critères de succès terrain.

Savoir lâcher prise sur le "comment", faire confiance à l'appropriation, pour se concerter sur la mission et le sens ! C'est ce que font avec beaucoup de succès nos clients comme Saint-Gobain/Pum Plastiques, BNP, Hopscotch.



INTERVIEW : Johan Gautier, le management participatif à travers une application dédiée



Comment les clients se servent-ils d'une application comme la vôtre ? Pourquoi ?

Avec le recul nous constatons 3 grands cas d'utilisation :

La **co-construction d'un sujet délicat, stratégique ou polémique**. Dans ce cas d'usage, ce ne sont pas les bonnes idées qui nourrissent l'application, mais les idées puissantes. Celles qui font consensus et sur lesquelles les dirigeants peuvent s'appuyer. Par exemple, l'un de nos clients a modifié son modèle de tarification en s'inspirant d'Amazon Premium car cette suggestion a recueilli un très fort consensus.

L'innovation, souvent associée à un travail sur la perception individuelle et le changement. Exemple d'un grand groupe industriel dont les équipes de vente tendaient à ne vendre que les mêmes produits - avec lesquels ils se sentaient confortables depuis des années - mettant ainsi en péril le travail du marketing et de l'innovation sur les nouvelles sorties. En demandant aux équipes de co-construire le nom et les caractéristiques des nouveaux produits, ils ont permis à chacun de le faire sien, avec des résultats immédiats sur les ventes !

La culture, l'ADN, la signature, fondation de l'évolution des entreprises. Certains de nos clients travaillent à la prise de conscience collective d'un avenir différent (industries menacées de fermeture par ex), certains au déploiement de leur culture sur de nouveaux métiers ou nouvelles branches, pour soutenir le chantier d'innovation managériale.

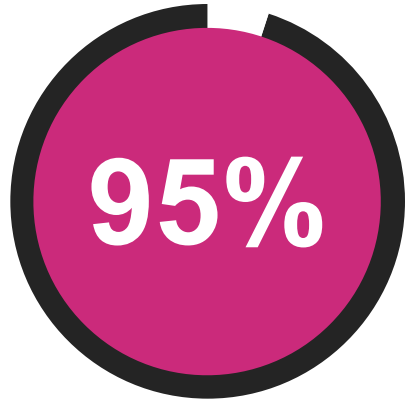
Ces outils d'aide au management participatif ne risquent-ils pas d'empêcher un dialogue physique ?

Absolument ! Et il n'est pas question de remplacer un dialogue physique/réel qui reste de très loin la meilleure façon de co-crée une histoire et de partager une ambition. Raison pour laquelle Toguna n'est pas déployée dans des groupes en dessous de 50 à 100 personnes, taille en dessous de laquelle il est possible de rester dans le dialogue, et au-dessus de laquelle le problème d'appropriation se pose. Une part importante de nos clients viennent d'ailleurs de nos partenaires cabinets de conseils, qui ont déployé une méthodologie physique de dialogue auprès d'un premier cercle managérial, et qui cherchent à l'étendre auprès de dizaines de milliers de collaborateurs.

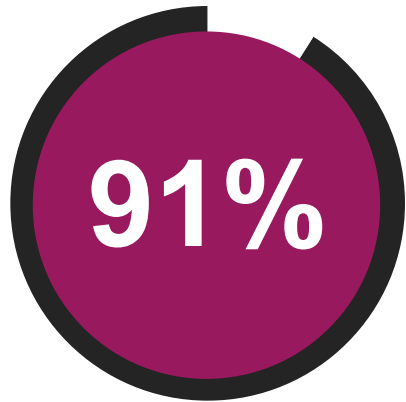
7

LE DIGITAL, NOUVEAU LEVIER D'EFFICACITÉ DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Le marketing RH ou comment développer sa marque employeur pour être plus performant



des candidats font des recherches sur le web sur l'entreprise avant de postuler

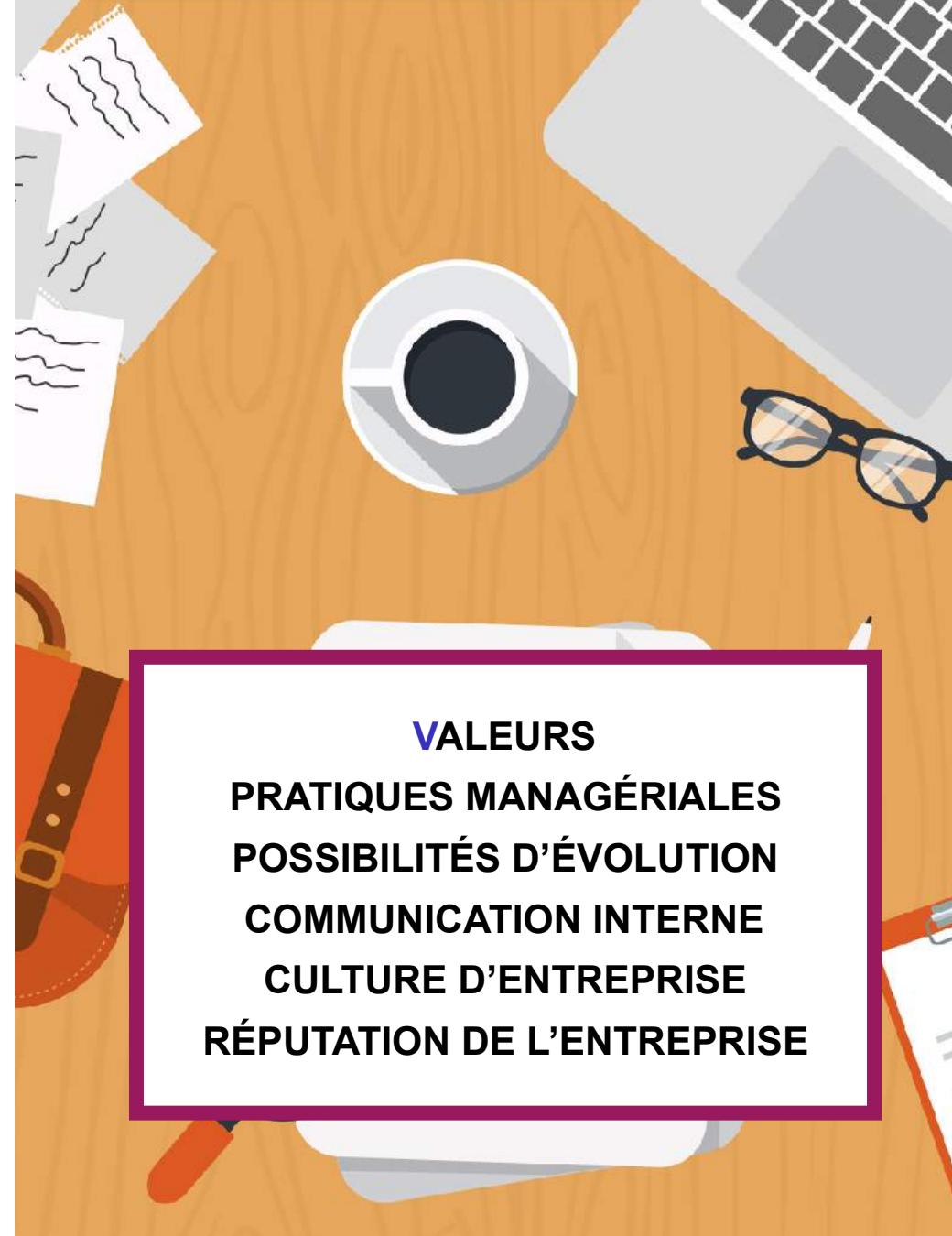


postulent suite à des remarques positives lues, mêmes s'ils ne connaissaient pas l'entreprise



VALEURS
PRATIQUES MANAGÉRIALES
POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION
COMMUNICATION INTERNE
CULTURE D'ENTREPRISE
RÉPUTATION DE L'ENTREPRISE

Sources : Enquête Stepstone menée dans 8 pays européens, 2017



Les sites de notation des employeurs font partie intégrante du processus de recrutement



La marque employeur est l'un des leviers du recrutement et les candidats reconnaissent consulter ces sites pour s'informer sur l'entreprise.

70% des entreprises du CAC 40 répondent à ces nouveaux enjeux en créant leur propre page carrière sur ces sites de notation.



Voir notre partie 'Améliorer les performances'

Source : La marque employeur aux mains des salariés, Les Echos, 2016



Utiliser les réseaux sociaux

1/3 des recruteurs utilisaient les réseaux sociaux en juin 2016 (APEC).

En 2016, LinkedIn était le plus utilisé à **79%**, suivi de Facebook à **26%** et Twitter à **14%**.

Des avantages



GAIN DE TEMPS



BAISSE DU BUDGET RECRUTEMENT



SOURCING FACILITÉ



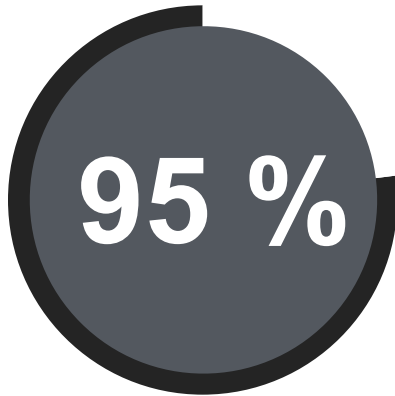
RELATION DIRECTE ET PRIVILEGIÉE

Source : Les réseaux sociaux, outils indispensables, France Inter, 2017

L'intelligence artificielle : au démarrage l'ATS

Depuis quelques années, les **Applicant Tracking System (ATS)** permettent aux entreprises qui en sont équipées d'automatiser les process de recrutement. Les CV sont lus automatiquement et analysés par des algorithmes qui permettent de faire des tris.

Vers une robotisation du recrutement ?



Des grosses entreprises
sont équipées d'un ATS



Des PME sont
équipées d'un ATS



L'entreprise **Joberate** a mis au point un logiciel qui analyse les données des employés disponibles publiquement sur les réseaux sociaux (ou en achetant ces informations auprès d'entreprises spécialisées). Elle établit ensuite un « **J-score** », qui permet de déterminer si l'employé est sur le « départ » ou non.

Source : *Comment nous sommes recrutés par des robots*, Le Figaro, 2014

IA et recrutement par affinités : plateforme de matchmaking

Le **matchmaking professionnel** (ou **matching**) met en relation un individu, avec un poste ou une entreprise, en s'appuyant généralement sur un algorithme, et le plus souvent par affinités, compétences, valeurs...

Ces outils peuvent analyser CV, réseaux sociaux, lettres de motivation, ou réaliser des tests de personnalité, pour permettre de proposer aux candidats comme aux recruteurs, une « rencontre » ayant davantage de chances, statistiquement, de succès.

Le recrutement prédictif : pourquoi ?

- Analyser en détail et facilement les candidatures
- Evaluer l'adéquation d'un profil avec un poste
- Intégrer des critères spécifiques, notamment des soft skills (intelligence émotionnelle, qualités relationnelles, valeurs...)



GAIN DE TEMPS



ADÉQUATION RECRUTEURS-CANDIDATS



Des tests de compétences, des challenges, des jeux

Des start-ups qui testent les compétences



L'heure est à la **gamification**. La dimension ludique des tests permet une évaluation pertinente et efficace des candidats. Avec les Serious Games en particulier, des solutions de sélection sont mises à la disposition des DRH.



coxibiz
RECRUTEMENT PAR CHALLENGE

Propose une solution de recrutement par challenge permettant d'évaluer les candidats sur leurs compétences à travers des mises en situation en ligne. <http://coxibiz.com/>

(goshaba)

Cette solution permet de traiter de grands volumes de candidatures. Les profils sont ainsi sélectionnés en fonction de compétences précises et de leur savoir-être. <http://www.goshaba.com/>

people in
Recrutement Innovant et Intelligent

Identification des compétences clés requises pour un poste, présélection des candidats après évaluation de la compétence d'après un test en ligne sur mesure. <https://www.people-in.fr/>

Source : 17 innovations et tendances RH, nousrecrutons.fr, 2017



undiz
academy

become the boss
of cool_lingerie !*

#undizacademy

*devenez le boss de la lingerie cool.
conditions et règlement sur academy.undiz.com



CAS PRATIQUE 16 : Un recrutement décalé chez Undiz

QUOI ?

Pour recruter des chef de projet de site e-commerce, Undiz a lancé une **campagne de recrutement digitalisée**, proche du modèle du hackaton, durant laquelle les candidats avaient dû convaincre en **une vidéo d'une minute** pour participer au projet. Ils ont ensuite passé plusieurs jours dans les locaux, à créer des « stories » sur les réseaux sociaux puis ont du **réaménager un magasin à Paris en équipe**.



L'INTÉRÊT ?

Les candidats ont été **testés sur leurs compétences** directement liées aux attentes métiers. Au total, **7 personnes** ont été embauchées chez Undiz ou dans les autres marques du groupe. Mais c'est aussi toute la marque employeur d'Undiz qui a été valorisée à travers cette opération.



ET AUSSI...

Avant la finale du Challenge (« Pitch sur e-stratégie »), les candidats sélectionnés ont **voyagé à Dublin** au cœur de l'entreprise et de sa e-stratégie.



Source : Dans les coulisses de la Undiz Academy, Neoblog, 2017



Trouvez votre alternance en direct de votre lit

Seekube organise des forums virtuels de recrutement pour vous permettre de décrocher facilement des entretiens avec des entreprises partout en France et à l'international.

C'est simple, rapide et gratuit

Je m'inscris

Essor des plateformes de recrutement virtuelles

Principe : des candidats se connectent à une plateforme interactive pour mieux connaître une entreprise, envoyer leur CV, parler avec un interlocuteur, échanger via un chat ou postuler.





CAS PRATIQUE N°17 : Un salon virtuel de recrutement dans l'agroalimentaire par Inpôle



QUOI ?



Une quarantaine d'entreprises de l'industrie agroalimentaire issue de la Bretagne et Normandies, représentant tous les domaines d'activité ont participé à **un salon virtuel de recrutement organisé par Inpôle**. Un salon qui s'adresse à toutes les catégories de salariés, opérateurs, techniciens, cadres, ingénieurs, et dans lesquels les candidats pouvaient se déplacer auprès de stands virtuels.

L'INTÉRÊT ?



Un gain en efficacité, avec **zéro déplacement et un coût limité** (pas de stand). Une visibilité accrue de par l'innovation et un travail sur les marques employeurs.

ET AUSSI...



Les candidats qui ne disposent pas d'une connexion Internet ont pu se rendre dans **l'agence Pôle emploi** la plus proche où un écran leur a été ouvert.



inm@res

Source : Salons virtuels à Lorient, Ouest France, 2017

8

LA MONTÉE EN COMPÉTENCE RENDUE PLUS ACCESSIBLE

Formation et digital : tendances 2017



Augmentation du Digital Learning



Développement des formations vers les
« soft skills »



Une large adhésion autour de la formation mixte :
Blending Learning



Percée de l'IA, du micro-learning,
de la réalité virtuelle et augmentée

38%

de l'offre de formation est
digitale en 2017

56%

de l'offre de formation sera
digitale en 2020

Source : Baromètre 2017 de l'Observatoire Cegos sur 1129 salariés, et 180 responsables des ressources humaines français, travaillant dans des entreprises du secteur privé de plus de 50 salariés.

L'approche socio-émotionnelle érigée au rang de condition de succès

Les compétences recherchées EN 2015

1. RÉOLUTION DE PROBLÈMES COMPLEXES
2. SE COORDONNER AVEC LES AUTRES
3. PEOPLE MANAGEMENT
4. PENSÉE CRITIQUE
5. NÉGOCIATION
6. CONTRÔLE QUALITÉ
7. ORIENTATION SERVICE
8. CAPACITÉ DE JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION
9. ÉCOUTE ACTIVE
10. INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE



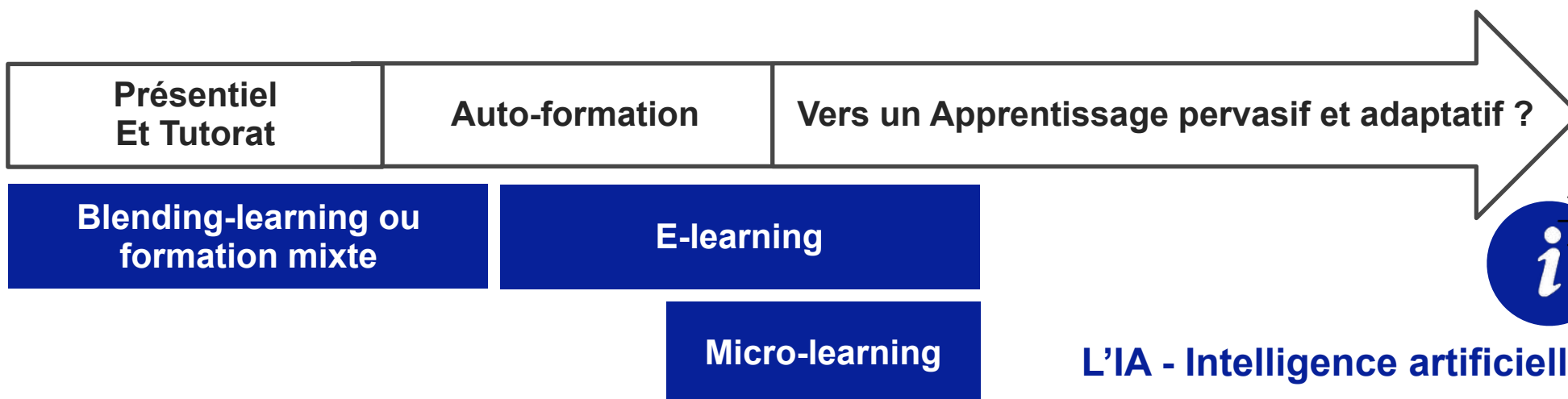
Les compétences recherchées EN 2020

1. RÉOLUTION DE PROBLÈMES COMPLEXES
2. PENSÉE CRITIQUE
3. CRÉATIVITÉ
4. PEOPLE MANAGEMENT
5. SE COORDONNER AVEC LES AUTRES
6. INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
7. CAPACITÉ DE JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION
8. ORIENTATION SERVICE
9. NÉGOCIATION
10. FLEXIBILITÉ COGNITIVE



Source : Forum Economique de Davos, janvier 2016

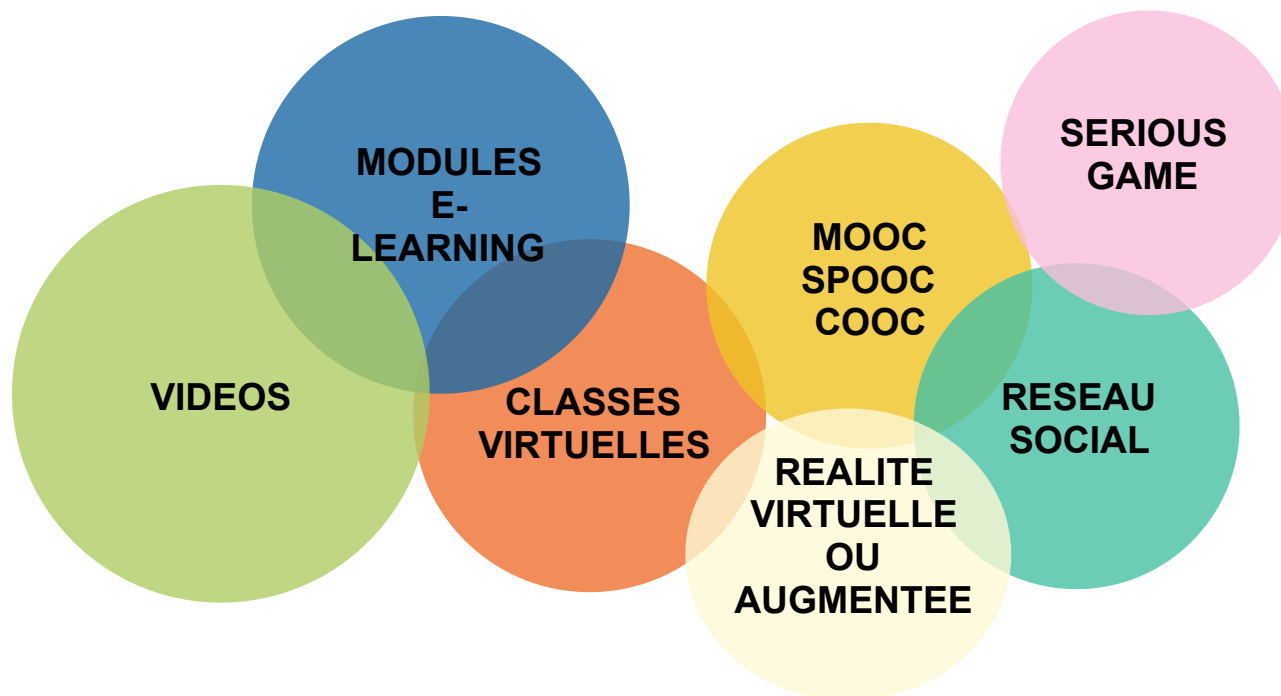
CONCEPT DEMARCHE



L'IA - Intelligence artificielle ?

« Outre la personnalisation, la gamification et les micro-contenus (micro-learning), l'Intelligence Artificielle (IA) permet aujourd'hui de recommander de nouvelles ressources aux collaborateurs et constitue un outil essentiel pour franchir une nouvelle étape dans la personnalisation. »

OUTILS



Source : Favoriser l'auto-formation, Journaldunet, 2017



CAS PRATIQUE N°18 : « Parcours Connect », programme d'accompagnement à la transformation (TF1/ HUB Institute)



QUOI ?



Le groupe TF1 a lancé les « Parcours Connect », un programme de développement des compétences combinant **les hard skills** (data, mobile etc) et **les softs skills** (collaboratif, posture face au changement, etc.) pour accompagner ses 2500 collaborateurs et créer une culture commune.

Le « Parcours Connect », c'est **3 jours en immersion** avec des témoignages d'intervenants extérieurs, des experts, des ateliers de groupe et des visites d'entreprise (SmartVR, Microsoft, My Littleparis, Octo Technology...), organisés par session de 25 collaborateurs.

L'INTÉRÊT ?



« La nouvelle ère du numérique » impose aux entreprises de refondre leur stratégie, leur business model, leur organisation et **leur façon de travailler**. Avec le parcours de formation innovant « Connect », le groupe TF1 **accompagne la transformation digitale** de ses talents de manière impactante, collaborative et enthousiaste.

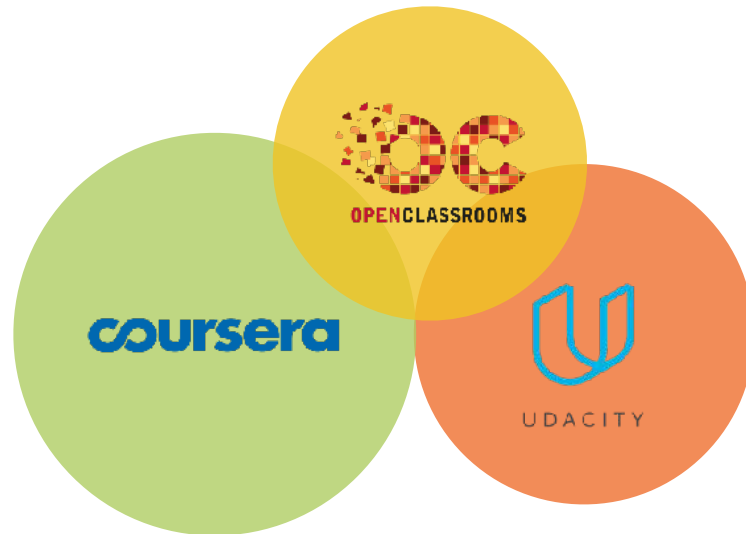
ET AUSSI...



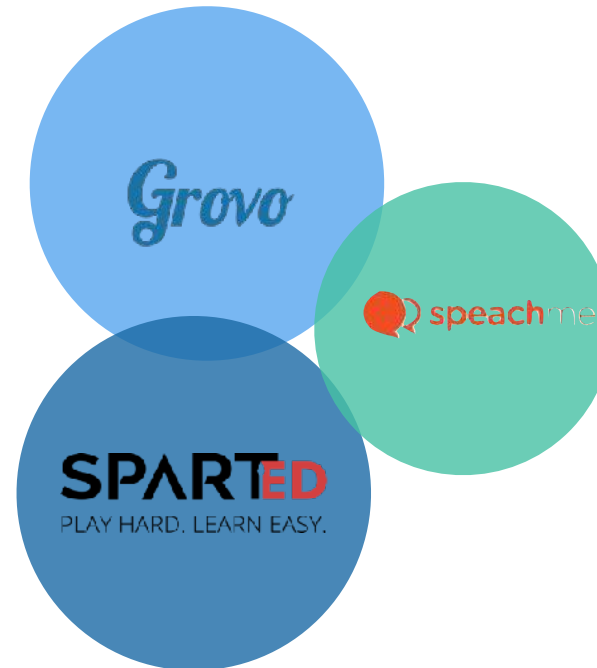
Animé par les experts du HUB Institute, cette formation certifiée permet rencontres et partages, moments uniques et privilégiés, innovants et inspirants. Elle est **prise en compte via les CPF par les OPCA**.

Plateformes de formation

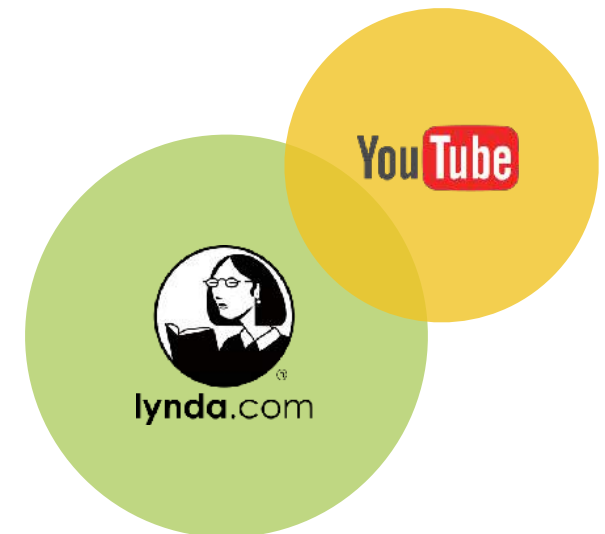
MOOC SPOC COOC



Micro-Learning



Vidéos



Chaînes privées et Tuto
sur YouTube

Et bien d'autres ...

5 règles d'or du « Micro-Learning »

1

Proposer la formation
au moment du besoin

2

Découper les
formations en micro-
sujets ciblés

3

Démarrer par une
histoire, une attache
émotionnelle

4

Clôturer par un
passage à l'action ou
un exercice concret

5

Encadrer par des
événements,
workshop, autres
formations, etc.

Avantages

- Motivation exacerbée, pic de concentration
- Adapté à la Génération Y
- Gain de temps
- Coûts réduits
- Formation nomade
- Supports multiples envisageables (Vidéos, Webzine, Snapchat, Quizz, etc)

Source : 5 rules for microdevelopment, Association For Talent, 2017
Avantages et limites du micro-apprentissage, Coursus.edu, 2017

INTERVIEW : Emad Jelouali, BNP Paribas, penser les formations en « mobile learning »



BNP PARIBAS

Le département **Learning & Development**, dirigé par Emad Jelouali, intervient sur demande des différents services BNP International Retail Banking, pour tous les pays hors zone euro dans lesquels ils sont implantés, et apporte support et conseil pour certains, et contenus complets de formations pour d'autres. La **e-Factory**, **studio de création internalisé**, permet de regrouper l'ensemble des compétences nécessaires à la création de contenus digitalisés.

Pourquoi BNP Paris IRB a-t-elle choisi d'internaliser la création de contenus de formation ?

Avant 2014, il n'y avait que des formations en présentiel, je me déplaçais régulièrement en Afrique pour animer ces formations. L'avènement du digital, avec lequel nous souhaitons être en phase, a permis d'envisager d'autres options. Nous avons le choix entre un travail en collaboration avec des prestataires externes, mais au regard des spécificités de chacun de nos pays, il nous aurait fallu faire plusieurs versions pour chaque formation et des mises à jours régulières. Le budget aurait été trop conséquent. Nous avons donc choisi de créer une petite structure en interne pour la création de contenus digitaux qui est passé de trois personnes en 2014 à huit personnes aujourd'hui, et qui créent plus de 50 programmes de formation (composés d'environ 200 capsules de savoirs) par an.

Quel type de modules de formations créez-vous et préconisez-vous ?

Nous créons tout type de module de formation, allant d'une simple vidéo avec un objectif pédagogique d'une durée de 3 à 5 minutes au e-learning complet de 30 minutes. Pour nous, **il faut vraiment s'orienter vers le micro-learning** qui est le format d'avenir, et même le format d'aujourd'hui ! Plus de 10 minutes c'est long, il faut découper les objectifs si l'on souhaite continuer à intéresser l'apprenant. Il faut également créer des formations en « mobile learning », et même **les penser « mobile first »**. Aujourd'hui trouver une réponse à son besoin en se connectant sur son téléphone, c'est le béaba. C'est en tout cas l'orientation que nous avons prise avec notre application de formation désormais téléchargeable sur le Store. Avec le « micro-learning », et via le « mobile learning » entre autres, **l'apprenant peut avoir retenu un objectif essentiel en 3 minutes**. Et éventuellement, s'il le souhaite, il peut aller plus loin, à travers un e-learning plus complet, et à son rythme.



INTERVIEW : Emad Jelouali, BNP Paribas, penser les formations en « mobile learning »

Quelles formations font l'unanimité aujourd'hui et dans quels métiers ?

Les parcours de formation ne sont plus pensés par fonctions mais par compétences. Aujourd'hui, **les salariés pensent évolution, employabilité, et intérêt pour l'avenir**. En résumé, tout ce qui est lié au digital et à l'innovation est très recherché et une formation sur le domaine de l'agilité ou du design thinking peut être suivie par un financier sans que ce soit « inadapté ». Nous menons beaucoup de formations dans ce domaine. Nous sommes également très sollicités sur la question de la data mais, pour l'instant, nous devons faire appel à des prestataires dans ce domaine.

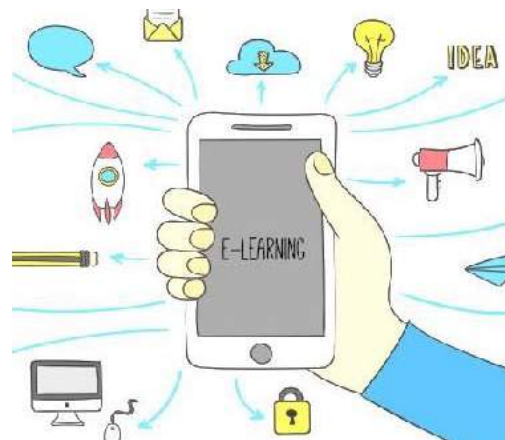
Quels conseils donneriez-vous à une société n'ayant pas digitalisé ses formations ?

Je leur dirais d'oser et de se lancer. Il faut se donner les moyens au risque que le coût soit bien plus cher : **le développement des compétences, c'est le moyen d'améliorer son business**. Dire à un nouvel arrivant que l'année prochaine, il sera formé à un sujet qui l'intéresse aujourd'hui, ça n'a pas de sens. Il va se débrouiller seul et se rendre sur YouTube, Google. Tout va très vite, il faut être agile et donner les moyens aux responsables formation.

Passer en tout « digital », n'est-ce pas risquer de perdre de vue les vraies problématiques des salariés ?

Ce n'est pas possible ni souhaitable de passer au « tout digital ». Les apprenants sont des êtres humains et, à un moment donné, il faut discuter et échanger. **Je milite pour le Blended Learning**. Faire du présentiel pour le principe, ça n'a pas d'intérêt, mais créer du « tout digital » ou s'orienter vers de l'innovation simplement parce que c'est ludique (sans objectif clair de formation), ça n'a pas de sens non plus : il faut qu'il y ait une valeur ajoutée dans les deux cas, et dans le présentiel, je pense que c'est le travail en équipe, la mise en situation/l'étude de cas qui apportent un vrai plus. Il faut laisser la possibilité à la fin d'une formation (par exemple, SPOC* de 3 semaines) de se retrouver pour travailler en équipe, discuter de certaines situations. C'est également l'occasion d'avoir une certification par exemple.

*Small Private Online Course





Place à la réalité virtuelle...

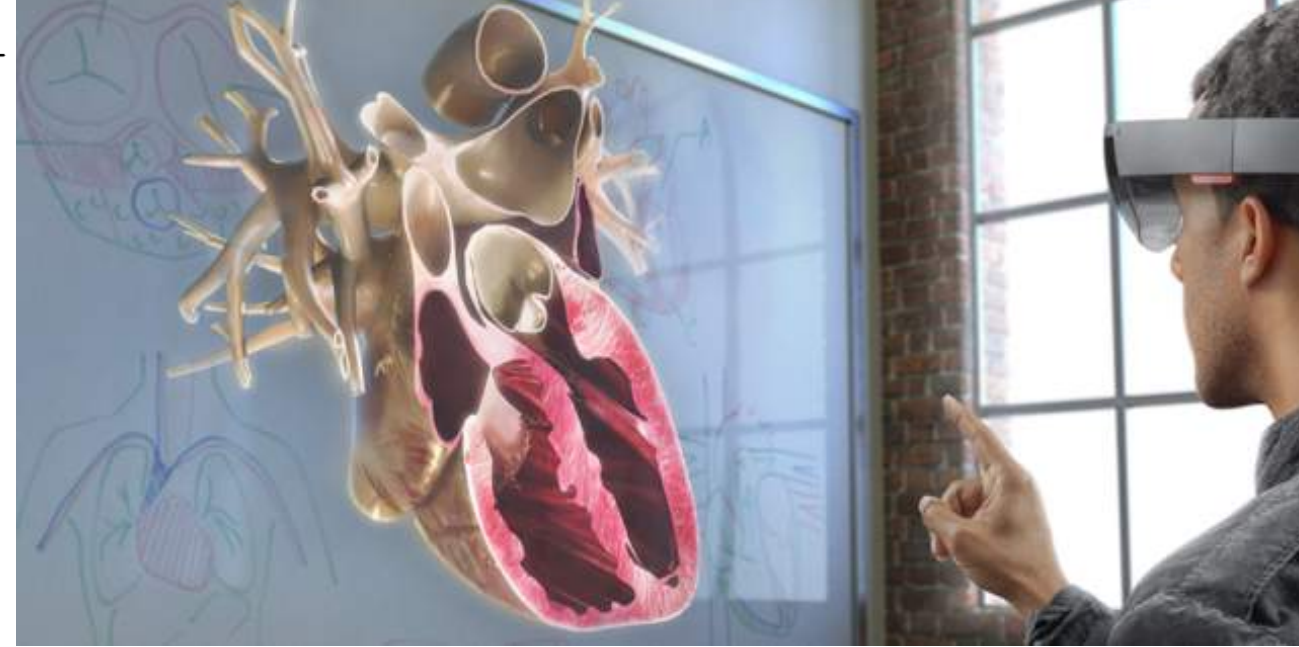
Cette nouvelle technologie permet d'acquérir des compétences dans un environnement virtuel et réaliste.

... et augmentée

La réalité augmentée superpose des éléments de la réalité et des éléments calculés par un système informatique en direct.

Ces technologies sont utilisées dans la santé, l'immobilier, le tourisme... mais aussi dans le cadre de la formation professionnelle en général.

...voire mixte !



+ 25,5%

**pour le marché mondial
des équipements de la
réalité augmentée (AR) et
de la réalité virtuelle (VR)
par rapport à 2016**

Source : DMEXCO, 5 grandes tendances à retenir, HUB Institute, 2017
Réalité virtuelle et augmentée, Usine Digitale, 2017

Quelques chiffres clés de l'AR et la VR

**100
millions**

De casques auront été commercialisés en 2021

**108
milliards**

D'investissements pour le marché de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée

39%

Des développeurs de jeux vidéos travaillent sur de la réalité virtuelle ou augmentée

**100 à
1000 €**

C'est la fourchette d'achat d'un casque de réalité virtuelle



Source : 10 Chiffres de la Réalité Virtuelle, 360natives.com, 2017

Des applications métier concrètes

Une immersion totale permettant à l'apprenant de se former selon le sens qui lui convient le mieux : visuel, auditif, kinesthésique... Tout peut être simulé en même temps, l'apprenant est en conditions favorables.



Exercice d'entraînement virtuel, casques connectés, monde virtuel en 3D, Renault est précurseur en matière de gamification de ses formations depuis plusieurs années.



Développement de l'industrie par Gabler, avec la réalité virtuelle et augmentée

Pourquoi faire appel à la VR et l'AR ?

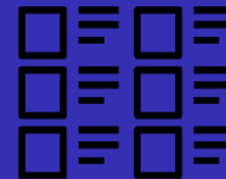


- Une utilité évidente pour l'acquisition de **multiples compétences techniques (notamment industrielles)**.
- Une utilité à **démontrer** et en cours de développement **pour les soft skills**.

UNE SOLUTION
MOTIVANTE
POUR LES
APPRENANTS



DES SCENARII
REPRODUCTIBLES À
L'INFINI



UN COÛT LIMITÉ
COMPARATIVEMENT
AUX
ENVIRONNEMENTS
QUE L'ON PEUT
CRÉER ET QUI
PEUVENT COÛTER
CHER À L'UTILISATION

(cockpit, grues, machines à
la pointe de l'innovation)



Source : *La réalité augmentée dans la formation*, Journal du Net, 2017

INTERVIEW : Florian Pons, Jungle VR, la VR et l'AR au service de formations efficaces

jungle VR

Corporate Training
& Learning



Florian Pons, CEO de Jungle VR, dirige un studio de développement de formations en réalité virtuelle et réalité augmentée.

Son credo : mettre les technologies immersives au service des RH pour servir la marque employeur.

Pourquoi la réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée (AR) sont-elles des technologies adaptées à un environnement de formation selon vous ?

La réalité virtuelle et la réalité augmentée sont d'une aide précieuse pour la formation pour plusieurs raisons. Tout d'abord, **l'objectif pédagogique est atteint plus facilement** car l'apprenant retient mieux sa formation en réalité virtuelle qu'en regardant de simples vidéos ou en répondant à des questions théoriques (étude Google Daydream, juillet 2017). Ensuite, les apprenants sont contents de se former sur ces technologies. **L'aspect ludique permet d'avoir des apprenants plus investis**, qui se forment plus souvent et plus longtemps. Le troisième point important à retenir est **l'économie réalisée** par rapport à certaines formations présentiels : les coûts de déplacements (coût et temps de transport) ou même le coût pour maintenir une ligne de production à l'arrêt le temps de la formation.

En présentiel, il faut compter le coût de création et l'espace nécessaire à la création d'un centre de formation physique (faux chantier, faux amphithéâtre, faux magasin, fausse usine, etc.) et bien sûr le coût humain.

Quels sont les intervenants et experts de la réalité virtuelle (VR) et de la réalité augmentée (AR) ?

Chez Jungle VR, les intervenants sont variés. Nos équipes sont composées d'experts pédagogiques, de formateurs et de scénaristes qui nous permettent de travailler sur l'objectif pédagogique, au cœur de notre démarche. Nous sommes également accompagnés par des spécialistes des secteurs traités (experts métier) en fonction du domaine du client : BTP, aviation, chimie, transport, automobile, management, banque, sécurité, etc. Pour la partie développement logiciel, notre équipe technique est composée de modelers 3D, de développeurs et d'experts en réalité virtuelle et réalité augmentée.



INTERVIEW : Florian Pons, Jungle VR, la VR et l'AR au service de formations efficaces

Quel est l'environnement de formation le plus étonnant que vous ayez dû concevoir pour un client ?

Nous avons développé une **formation de méthode agile "Scrum"** pour un client. Un projet captivant, demandé par un client assez visionnaire... il fallait y penser ! Autrement, on nous a récemment demandé de **recréer un hôtel et sa plage** aux Antilles. Le gouvernement d'un pays d'Asie nous a également contactés afin que nous aidions le département des pompiers à mieux se former. Enfin, nous venons de terminer un projet sur la ville du futur pour le Groupe Fayat où **nous avons modélisé Paris** ainsi que ses égouts. Vous pouvez ainsi évoluer dans la ville, réparer les luminaires, évoluer dans les égouts et même survoler Paris en hélicoptère. C'est assez impressionnant.

Quelles sont les formations et les secteurs de prédilection pour la VR et l'AR ?

Notre formation qualifiante en **sécurité incendie** en entreprise est bien plus fun que des cours théoriques et nous paraît totalement adaptée à la VR. Nous avons également une **chasse aux risques dans un chantier de bâtiment neuf (BTP)**.

Mais plus globalement, la réalité virtuelle et augmentée est adaptée à tous les secteurs et c'est ce qui est fabuleux avec cette technologie. Le premier exemple qui me vient en tête, au delà d'explorer l'espace ou de marcher sur la lune, est la création d'une formation où **nous avons entièrement modélisé une plateforme pétrolière offshore**. Cela permet de réduire les coûts de déplacement car les apprenants devaient jusqu'à maintenant être déplacés par hélicoptère. L'usine du futur dans **le secteur automobile** pourrait également être un secteur d'avenir.

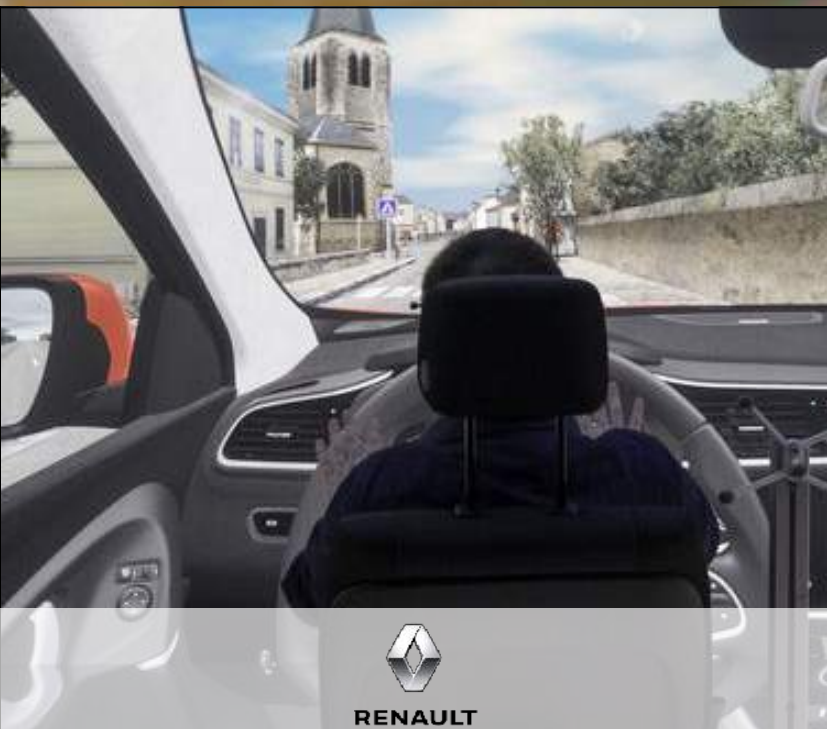
Pensez-vous que le niveau d'équipement requis pour ce type de formation et son coût constituent des freins à son évolution ?

Absolument pas. En fonction de l'objectif pédagogique à atteindre, les coûts peuvent être adaptés. Certaines formations ont besoin de 9m² et d'un équipement à 2500€ alors que d'autres se font sur un poste de travail classique avec des casques à 29€ dans lesquels l'apprenant glisse son téléphone portable. Pour nous, il n'y a aujourd'hui aucun frein au développement de formations en réalité virtuelle ou augmentée.





CAS PRATIQUE N°19 : « Learning by doing » avec l'AR chez Renault



QUOI ?



Pour former ses techniciens à la réparation de batterie et aux pré-requis avant une intervention, Renault s'est équipé d'un **serious game qui s'appuie sur la Réalité Virtuelle**, ainsi que d'un exercice d'entraînement virtuel à la réparation, en réalité augmentée. **Casques connectés sur les yeux**, monde virtuel en 3D, les techniciens se déplacent et **interagissent avec les véhicules électriques**.

L'INTÉRÊT ?



Des contenus digitaux en 3D sont superposés à un environnement réel, ce qui permet aux techniciens de **se former sur des pièces dangereuses** sans aucun risque et ainsi d'optimiser leurs gestes, d'**expérimenter de nouvelles approches**.

ET AUSSI...



Fin 2016, Renault avait déjà lancé sa TV Training, une plateforme de vidéos disponibles en 25 langues, surnommée le « YouTube de la formation ». L'enjeu de ce support était de **former**, à l'échelle mondiale, **l'ensemble de ses salariés**, lors de **chaque lancement de nouveaux produits** (véhicules, systèmes multimédia embarqués...).

Source : La réalité augmentée s'invite dans les formations chez Renault, ExclusiveRH.Com, 2017



CAS PRATIQUE N°20 : 200 centres de formation américains équipés en réalité virtuelle chez Walmart



QUOI ?

Walmart, géant américain de la grande distribution, réalise l'un des plus gros investissements dans la formation en réalité virtuelle en équipant **200 centres de formation** (Walmart Academy) **de technologies immersives** (casques Oculus Rift). Différents scénarios seront diffusés sur les casques : service à la clientèle, gestion ou encore événement particulier. Les utilisateurs devront alors faire des choix en fonction des mises en situation, que les formateurs pourront analyser et faire évoluer.



L'INTÉRÊT ?

Former aux soft skills, et préparer les salariés à des situations difficiles ou difficiles à reproduire dans le monde réel comme, par exemple, le **Black Friday**.

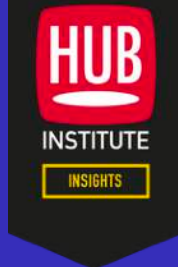


ET AUSSI...

En moyenne, les contenus développés durent entre **30 secondes et 5 minutes**. A l'avenir, Walmart souhaiterait étendre ce dispositif à l'ensemble de ses enseignes et en faire une **formation continue**.

Source : Walmart déploie massivement la réalité virtuelle, GoGlasses.fr, 2017

CE HUBREPORT VOUS A PLU ? DÉCOUVREZ NOS AUTRES ÉTUDES !



CONTACT
Nathalie Le Ngoc
Directrice des Études Digitales
nathalie.lengoc@hubinstitute.com

**DÉCOUVRIR TOUS NOS
HUBREPORT**

CRÉDITS

Ce HUBREPORT est réalisé par le HUB Institute

Direction des Études : **Nathalie Le Ngoc**

Chargée d'Étude : **Léna Mélard**

Collaboratrice : **Elodie Sarfati**