

Tendances mondiales du recrutement 2022

Réinventer la culture d'entreprise



Contenu du rapport

03

.....
Pourquoi réinventer
la culture d'entreprise ?

12

.....
Flexibilité

27

.....
Bien-être

42

.....
The Great Reshuffle

57

.....
Merci aux
contributeurs

Introduction

Un tournant pour la culture d'entreprise

Le spécialiste en gestion Peter Drucker aurait déclaré :
“La culture d'entreprise importe davantage que la stratégie”.

Même si aucune source fiable ne prouve qu'il aurait effectivement prononcé une telle phrase, peut-être cet esprit visionnaire avait-il anticipé l'avenir du monde des affaires : un monde dans lequel culture et stratégie vont de pair, comme les deux faces d'une même pièce.

La culture d'entreprise connaît un véritable tournant. La pandémie, l'essor de l'automatisation, l'arrivée de la jeune génération sur le marché du travail, ainsi que les grands remaniements ont totalement révolutionné la culture d'entreprise. Les employés privilégient désormais la flexibilité et le bien-être au travail, et obtiennent bien souvent gain de cause.



Introduction

Cette culture d'entreprise axée sur l'humain présente certaines caractéristiques récurrentes, telles que la flexibilité, l'asynchronisme, la confiance, le sentiment d'appartenance ainsi que la priorité accordée au bien-être.

“Nous constatons que les employés aspirent désormais à bien plus de flexibilité afin de trouver le juste équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle”, déclare Mary-Alice Vuicic, directrice des ressources humaines chez Thomson Reuters.

Claude Silver, Chief Heart Officer, chez VaynerMedia ajoute : “Nous avons toujours eu tendance à chercher l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Mais nous prenons progressivement conscience qu'il s'agit en réalité du contraire : c'est plutôt une question d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Un sondage réalisé en 2021 par LinkedIn à propos des priorités des personnes en recherche de poste à travers le monde a révélé que la proposition de valeur de l'employeur la plus importante aux yeux des candidats était un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (ou plutôt entre vie personnelle et vie professionnelle), suivi d'une excellente rémunération et de nombreux avantages.

Plus question désormais d'essayer d'attirer les talents à l'aide d'avantages tels que le babyfoot ou des cafés à volonté visant à faire du bureau une deuxième maison. Aujourd'hui, les organisations les plus novatrices travaillent main dans la main avec leurs équipes pour faire de leur domicile un deuxième bureau.

Afin d'attirer et de retenir les talents, mais aussi de les faire progresser, elles doivent ajuster leur culture (si ce n'est la remanier entièrement) pour répondre aux attentes des professionnels, qui veulent d'abord être considérés comme des êtres humains.

Nous avons échangé avec plus d'une vingtaine de professionnels du recrutement à travers le monde, mais également examiné des données propriétaires de LinkedIn issues de millions de sondages à propos de l'engagement du personnel et des milliards d'actions effectuées sur notre plateforme afin de déterminer comment une culture axée sur l'humain est devenue un atout majeur pour les entreprises du monde entier.

Poursuivez votre lecture pour découvrir ce qui se passe lorsque nous parvenons à concilier culture d'entreprise et stratégie.

“

La culture d'entreprise est essentielle, car elle montre aux équipes les choix qui s'offrent à elles et qui vont au-delà de la réputation de l'entreprise pour laquelle elles travaillent ou de leur salaire. Elles sont en mesure de choisir ce qui est pour elles source d'enrichissement, d'inspiration et de développement personnel. Elles sont d'ailleurs prêtes à faire passer leur salaire et leur lieu de travail au second plan pour se sentir épanouies.

”

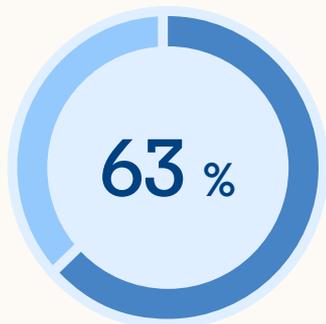


Judy Jackson

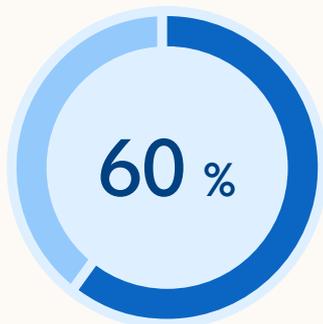
Global Head of Culture and Engagement, WPP

L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle passe avant la rémunération pour les personnes en recherche de poste

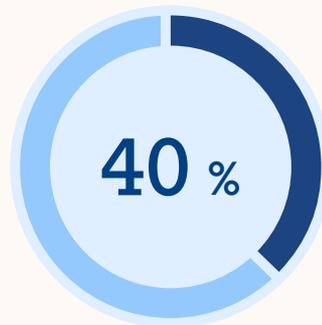
Pourcentage de personnes en recherche de poste qui déclarent avoir les priorités suivantes :



Équilibre entre travail et vie personnelle



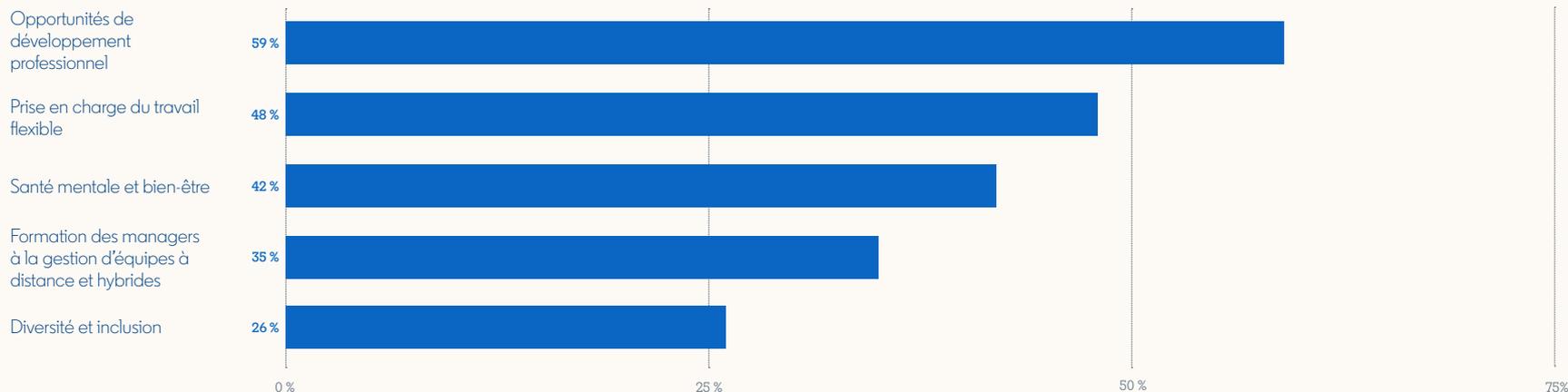
Rémunération et avantages sociaux



Collègues et culture

Le développement professionnel, la clé d'une meilleure culture d'entreprise

Pourcentage de personnes interrogées qui ont sélectionné l'investissement dans les domaines suivants comme un facteur d'amélioration de la culture d'entreprise :



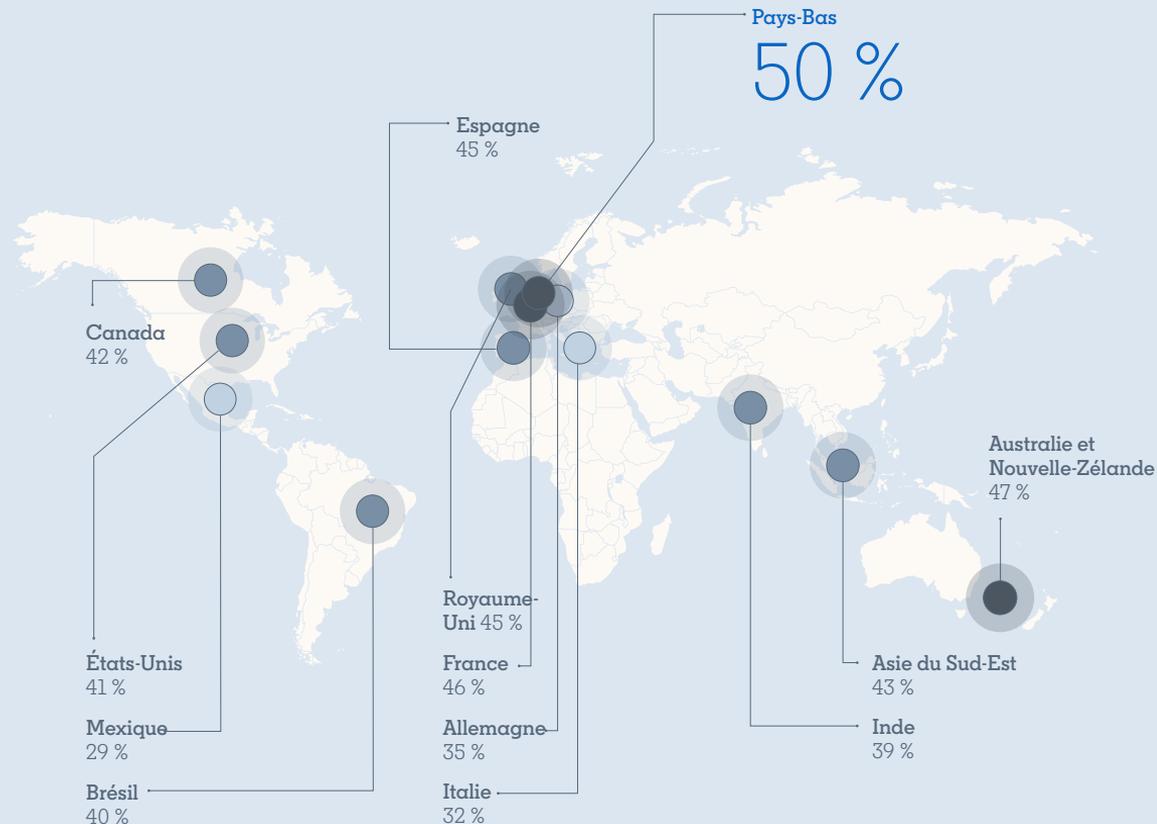
Nations unies : tout le monde cherche à renforcer la culture d'entreprise

Pourcentage de candidats qui
considèrent la culture d'entreprise
comme une véritable priorité :

Moyenne
mondiale

40 %

- Le top 3
- Les pays intermédiaires
- Les 3 derniers



L'évolution de la culture d'entreprise

Années 1940



Années 1950

Une structure très hiérarchisée et le droit de fumer au bureau

Les dix années qui ont suivi la fin de la Seconde Guerre mondiale voient les entreprises adopter des structures extrêmement hiérarchisées qui se reflètent jusque dans la conception des bureaux. Les effectifs sont en effet entassés dans des petits bureaux situés dans des espaces de travail ouverts dans l'optique de gagner en productivité tout en limitant leur intimité. Les très convoités bureaux d'angle dotés de larges fenêtres sont réservés aux patrons. Les femmes, évincées des postes qu'elles occupaient pendant la guerre, sont très peu présentes ou occupent des postes subalternes. En revanche, la fumée constante des cigarettes et les pauses déjeuner bien arrosées sont bel et bien monnaie courante.

Années 1960



Années 1970

L'essor de la place des femmes en entreprise et l'assouplissement du code vestimentaire

La promulgation de lois antidiscrimination, l'accès à la contraception ainsi que divers changements sociétaux favorisent l'entrée des femmes dans le monde du travail. Elles commencent à occuper des postes habituellement réservés aux hommes, qu'il s'agisse d'emplois manuels ou de fonctions de gestion. La culture hippie a laissé son empreinte, notamment dans les coupes de cheveux longues adoptées par les hommes. Les femmes, quant à elles, commencent à délaisser les jupes au profit des pantalons.

L'évolution de la culture d'entreprise

Années 1980



Années 1990

Les relations entre le personnel et les patrons se dégradent

Alors que les entreprises cherchent à réduire les coûts, leurs équipes se retrouvent menacées par le risque de réduction des effectifs et de licenciements. Elles perdent alors la sécurité de l'emploi ainsi que leur sentiment de loyauté envers leur employeur. Elles se retrouvent désormais dans de minuscules bureaux à cloisons, qui ne font que saper encore davantage leur moral. Cette expérience oppressante de la vie au bureau a d'ailleurs inspiré le film culte *35 heures, c'est déjà trop*, un témoignage sarcastique de cette époque.

Années 2000

La culture des start-ups révolutionne le monde du travail

Google et d'autres start-ups high-tech de la Silicon Valley redéfinissent la notion de culture d'entreprise, créant ainsi un véritable modèle qui influencera les entreprises tous secteurs confondus pendant bien des années. Dans l'optique d'encourager la concurrence et d'inciter les employés à travailler sur site, les entreprises leur proposent un certain nombre d'avantages non négligeables, allant de la nourriture gratuite aux massages en passant par des espaces dédiés au repos. Les bureaux à cloisons laissent place aux open spaces, symboles d'une organisation moins hiérarchisée et axée sur la collaboration. Toutefois, si les employeurs visent à rendre le bureau plus attractif, beaucoup d'employés déclarent travailler plus longtemps.

Années 2010



L'évolution de la culture d'entreprise

Années 2020

L'ère de la culture d'entreprise axée sur l'humain débute

Suite à la pandémie de COVID-19, les employés réévaluent désormais leurs priorités, obligeant ainsi leurs employeurs à tenir compte de leur bien-être et de leur satisfaction personnelle. Les entreprises adaptent leurs différentes politiques pour faire en sorte que leurs collaborateurs et collaboratrices se sentent valorisé(e)s en tant que personnes, et pas uniquement en tant qu'employés. Pour ce faire, elles s'efforcent de leur proposer un environnement de travail plus flexible, d'investir dans des programmes dédiés au bien-être et de poursuivre leurs efforts en matière de diversité et d'inclusion. Les relations entre employeurs et personnel évoluent avec pour maîtres-mots le dynamisme, la confiance et l'empathie.

Années 2030

Années 2040

Années 2050



Chapitre 1

Flexibilité

Repenser notre façon de travailler favorise une culture d'entreprise plus équitable

Fini les anciennes méthodes : l'heure est à la flexibilité

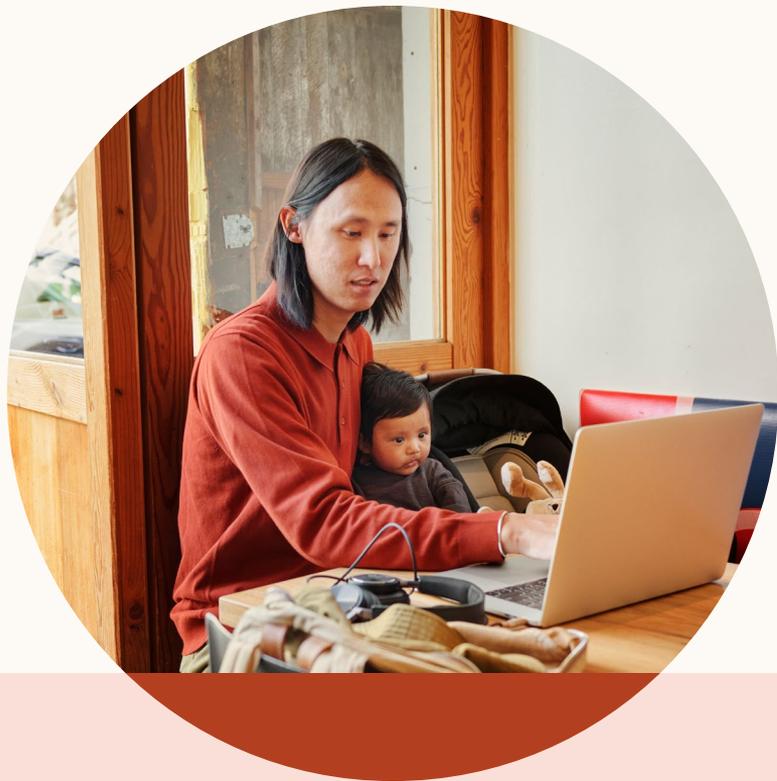
À l'avenir, les configurations de travail standardisées ne pourront certainement pas convenir à tous.

“Il n'est désormais plus question d'attendre des effectifs qu'ils passent des journées entières sur site, affirme Patrick Hull, vice-président de l'initiative Future of Work chez Unilever. La clé, c'est la flexibilité.”

Les effectifs veulent choisir où et quand ils travaillent, et comment. Ils sont d'ailleurs prêts à quitter l'entreprise s'ils n'obtiennent pas gain de cause.

D'après Justin Black, Head of People Science chez LinkedIn, “les personnes qui estiment que leur organisation est en mesure de leur proposer des horaires ainsi qu'un environnement de travail flexibles sont 2,6 fois plus susceptibles d'être heureuses au sein de leur entreprise et 2,1 fois plus susceptibles de la recommander.”





Cette flexibilité contribue également à inciter les entreprises à accorder davantage d'importance aux performances qu'à la présence sur site. "Les entreprises doivent mesurer les résultats, et non l'activité", déclare Nickle LaMoreaux, directrice des ressources humaines chez IBM.

Les entreprises qui parviennent à concilier liberté de choix et responsabilisation, et qui mettent davantage en avant les résultats que le temps de présence sur site, s'inscrivent dans la lignée du programme Flex Appeal, un projet lancé par le cabinet de recrutement international Austin Fraser. Pour Alice Scott, Chief Operations and Inclusion Officer de l'entreprise, le mot d'ordre de cette initiative est le suivant : "toujours travailler où et quand la productivité est au rendez-vous".

Cette demande de flexibilité exige cependant une transformation de la culture d'entreprise, afin que l'expérience des membres du personnel reste équitable quelles que soient les modalités de travail choisies. Si votre culture est adaptée, la différence de fuseau horaire ou les heures de travail importent peu.

Bien évidemment, certaines tâches ne peuvent pas (encore) être effectuées à distance. "La clé, c'est la flexibilité", insiste Nickle LaMoreaux. Les entreprises proposent notamment des opportunités de partage de travail, des horaires aménagés, des semaines de travail condensées et d'autres approches flexibles de la planification des tâches afin de permettre au personnel sur site de concilier vie personnelle et vie professionnelle.

“Depuis la révolution industrielle, les entreprises n’ont jamais vraiment eu à réfléchir à l’organisation du travail : quelles sont les tâches à effectuer ? Où ? Quand ? Et comment déconstruire le travail afin qu’il soit accompli de façon optimale ?”



Nickle LaMoreaux
Directrice des ressources humaines, IBM

Les employés devraient pouvoir choisir où ils souhaitent travailler

Les effectifs satisfaits des conditions de flexibilité (horaires et télétravail) offertes par leur entreprise sont :



2,6 fois

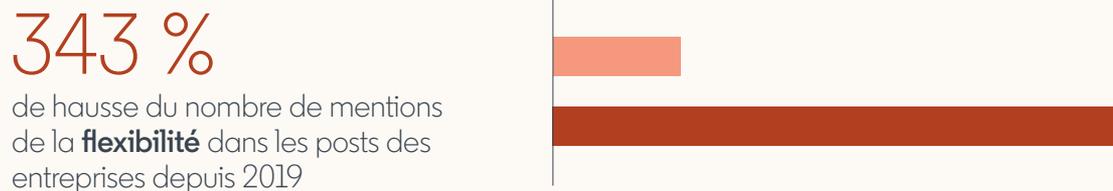
plus susceptibles de se considérer comme étant heureux



2,1 fois

plus susceptibles de recommander leur entreprise comme lieu de travail

La flexibilité devient une proposition de valeur essentielle pour les employeurs

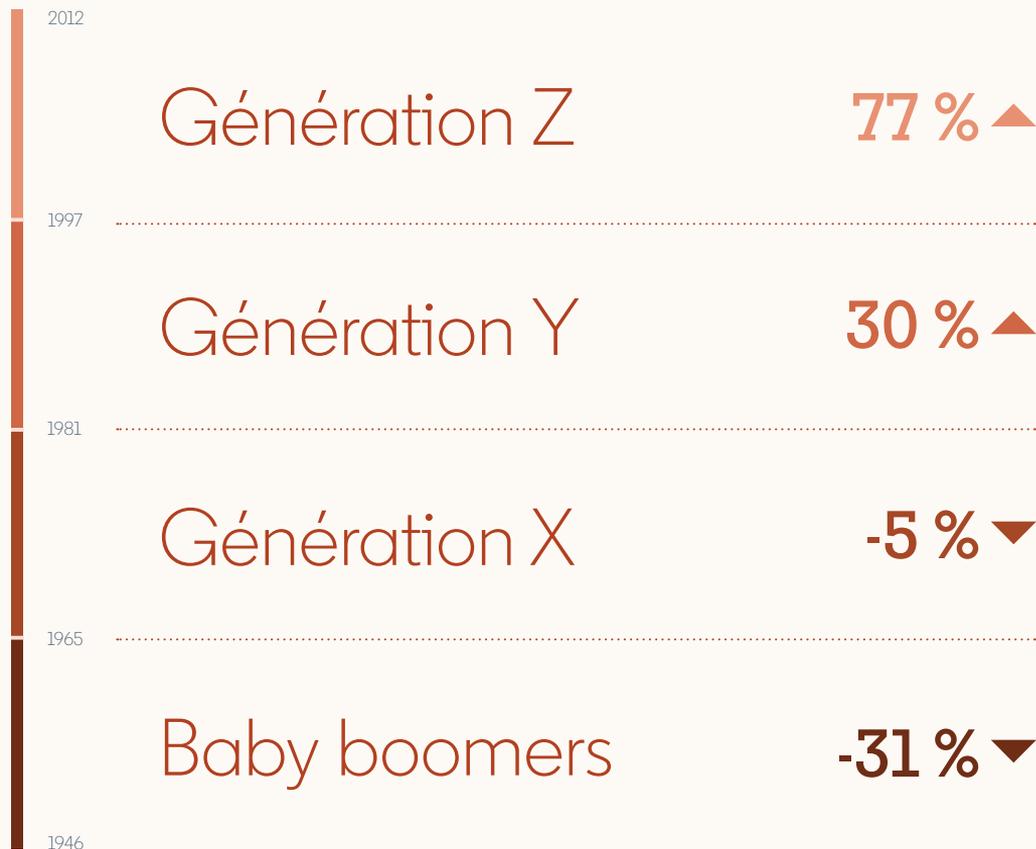


35 %

d'augmentation de l'engagement lorsqu'un post d'une entreprise mentionne la **flexibilité**

La flexibilité est la priorité des membres de la génération Z

Différence d'engagement lorsqu'un post d'entreprise mentionne la notion de flexibilité par rapport à un post traditionnel :



Conseils en matière de télétravail

Il ne fait aucun doute que le télétravail est devenu la nouvelle norme : 81% des 500 cadres dirigeants interrogés par LinkedIn aux États-Unis et au Royaume-Uni ont déclaré ajuster leurs politiques en faveur de davantage de flexibilité. Mais la mise en place d'une organisation hybride et efficace du travail nécessite une planification rigoureuse afin de faire en sorte que les équipes à distance restent productives, maintiennent le lien avec leurs collègues et soient traitées équitablement. Voici quelques exemples d'approches pertinentes :

N° 1

Fixez des directives relatives au traitement des équipes à distance

En plein cœur de la pandémie, IBM a compilé l'ensemble de ses politiques dans un document intitulé "Work from Home Pledge", incitant les membres de ses équipes à protéger leur famille, à se traiter avec bienveillance et à respecter le droit de chacun(e) à ne pas souhaiter apparaître à l'écran. Encore aujourd'hui, cet engagement témoigne de la volonté d'IBM d'adopter une culture d'entreprise axée sur le bien-être physique et moral de ses équipes.

N° 2

Traitez tous les membres de votre personnel équitablement

Les membres du personnel qui travaillent depuis chez eux risquent d'être négligés par leurs managers. Pour y remédier, il suffit aux entreprises d'adopter une approche méthodique. Wiley, une entreprise dédiée à la recherche et à la formation, analyse les promotions et augmentations, et cherche à identifier d'éventuels schémas susceptibles d'indiquer que les équipes à distance sont mises de côté.

N° 3

Renforcez les liens entre les équipes grâce à des événements virtuels

Les événements virtuels sont un excellent moyen de renforcer les rapports sociaux. VaynerMedia invite ses plus de 1 000 employés à écouter quotidiennement Voices@ONE37pm, un programme de 15 minutes au cours duquel interviennent des universitaires et d'autres célébrités. Pour Claude Silver, "cette initiative a révolutionné la culture de l'entreprise, car elle permet à chacun de faire une pause dans sa routine quotidienne pour se retrouver dans la joie et la bonne humeur".



N° 4

Offrez la possibilité aux cadres expérimentés de travailler à distance

Lorsqu'un(e) PDG décide d'animer les réunions depuis son salon plutôt que depuis son bureau, elle ou il montre aux employés que le télétravail gagne du terrain. "Je me rends rarement au bureau", reconnaît Alice Scott, Chief Operations and Inclusion Officer pour le cabinet de recrutement international Austin Fraser. "Je suis souvent hors site avec notre PDG. Nous avons montré l'exemple et invité l'ensemble de nos cadres à expliquer à leurs équipes comment mettre en place ce type de fonctionnement."

Comment favoriser les horaires flexibles dans votre entreprise ?

À mesure que les équipes ont montré être capables de continuer à faire leur travail lorsqu'elles géraient elles-mêmes leur emploi du temps, de plus en plus d'employeurs ont décidé de leur accorder cette liberté. "Pour moi, une liberté de choix transparente, basée sur la confiance mutuelle et sans aucune incidence sur les résultats change complètement la donne, estime Alice Scott. Cette approche s'est révélée extrêmement positive pour notre entreprise." Voici comment proposer davantage de flexibilité à vos équipes tout en continuant à atteindre vos objectifs :

N° 1

Concentrez-vous sur les résultats plutôt que sur les horaires de travail

Si les employés ayant passé une nuit blanche à travailler avaient tendance à être valorisés par le passé, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ils seront désormais évalués selon leur capacité à atteindre les objectifs fixés plutôt qu'en fonction de leur temps de travail. "Les entreprises vont basculer de la mesure de l'activité à celle des résultats, une approche qui révolutionnera la culture d'entreprise", prédit Nickle LaMoreaux, directrice des ressources humaines chez IBM.

N° 2

Aidez votre personnel à trouver un équilibre

Alors que les habitudes de travail traditionnelles tendent à disparaître, il est important pour les entreprises de rappeler à leurs équipes la nécessité de faire des pauses. Après avoir examiné ses canaux Slack et Zoom, l'entreprise de covoiturage singapourienne Grab a constaté que ses équipes travaillaient plus longtemps. "Nous essayons d'inciter nos collaborateurs et collaboratrices à déconnecter et à se ménager du temps pour leur vie personnelle", explique Ju Min Wong, Head of People Strategy de l'entreprise.

N° 3

Dites adieu aux réunions en présentiel

Étant donné que les équipes ne travaillent plus forcément en même temps, il est essentiel de trouver de nouveaux moyens d'échanger. Certaines entreprises telles que Twitter ont opté pour une approche asynchrone, visant à remplacer les réunions par d'autres modes de communication. Pour Lars Schmidt, fondateur du cabinet de recrutement de cadres Amplify, "une réunion peut éventuellement être remplacée par un e-mail. Il n'est pas forcément nécessaire d'échanger en personne. Grâce à la technologie cloud, nous sommes en mesure de partager nos notes et de modifier ensemble un document ou toute autre ressource."

N° 4

Proposez des horaires flexibles aux équipes de première ligne

Les employés qui travaillent dans certains secteurs, tels que l'industrie, la vente au détail ou la santé, n'ont pas la possibilité de travailler à distance. Pour compenser, certains employeurs leur proposent de bénéficier d'horaires flexibles. "De plus en plus d'employés de première ligne se montrent intéressés par des semaines de quatre jours, des quinzaines de neuf jours ou encore des horaires décalés afin d'avoir davantage de contrôle sur leur emploi du temps", précise Nikki Slowey, co-fondatrice de la société de conseil écossaise Flexibility Works.



Étude de cas

Unilever crée un nouveau mode de travail révolutionnaire, à mi-chemin entre travail à temps plein et travail contractuel

L'entreprise Unilever, particulièrement axée sur les résultats, constate que ses effectifs souhaitent se détacher des modes de travail traditionnels au profit de davantage de flexibilité, pour une expérience professionnelle adaptée à leurs besoins.

Dans cette optique, elle a d'ailleurs lancé un programme pilote appelé U-Work. L'objectif ? Créer une forme d'emploi hybride, permettant au personnel de bénéficier de la flexibilité dont jouissent les prestataires externes, tout en profitant de la sécurité de l'emploi et des avantages qui reviennent aux salariés à temps plein.

Plutôt que de se voir attribuer un poste spécifique, les personnes qui participent au programme U-Work choisissent les tâches sur lesquelles elles souhaitent travailler et sont libres de faire ce que bon leur semble entre temps. Elles sont également rémunérées pour chaque tâche effectuée. Qu'elles travaillent sur une tâche ou non, elles perçoivent également des honoraires mensuels et bénéficient de divers avantages.

Ce programme a été mis en place en Malaisie, en Afrique du Sud, en Argentine, au Mexique, en Inde, aux Philippines et aux Émirats arabes unis. Dès la première année, cette initiative a déjà attiré 57 employés au Royaume-Uni, soit 1% des actifs. Unilever déploie actuellement le programme en Espagne, en Russie et en Turquie, et envisage de l'implanter à plus grande échelle d'ici 2030.

U-Work séduit toutes les générations

Quel que soit leur âge, les employés d'Unilever s'intéressent à ce nouveau mode de travail. Le programme renforce leur liberté de choix sans pour autant nuire à la compétitivité de l'entreprise. Il a d'ailleurs su convaincre les profils suivants :



Une directrice d'usine proche de la retraite souhaitant former de nouveaux collègues



Un parent aspirant à concilier vie de famille et vie professionnelle



Un jeune diplômé désireux de monter sa propre entreprise et de voyager

Chapitre 2

Bien-être

La bienveillance et la compassion sont les clés
d'une culture d'entreprise saine

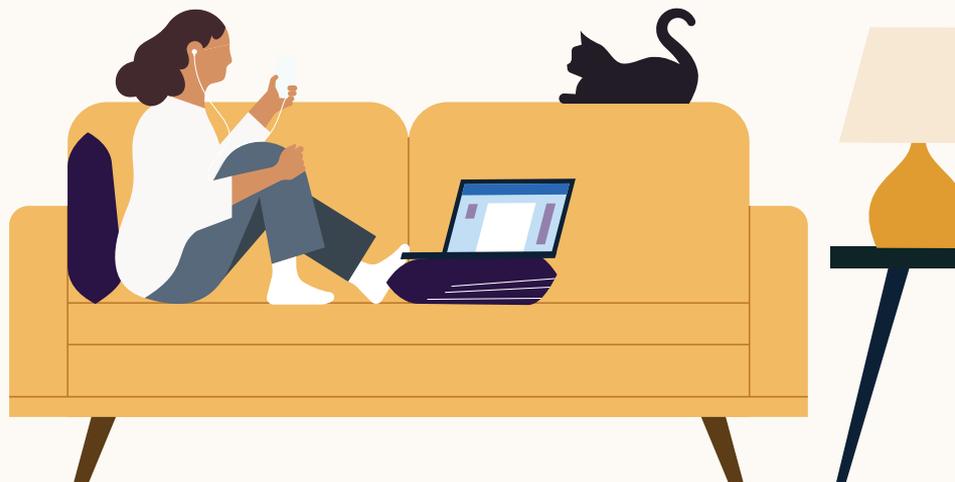
Adieu nuits blanches au bureau, bonjour séances de yoga matinales

Les entreprises du monde entier se rendent progressivement compte que la bonne marche de leur activité va de pair avec le bien-être de leur personnel, qu'il soit psychologique, physique, émotionnel ou financier.

“Nous nous préoccupons du bien-être de nos équipes et de celui de leur famille, déclare Becky Garroch, VP of People and Places chez Digital River. Nous sommes désormais témoins du quotidien de nos collègues : la frontière entre le travail et la vie privée s'estompe peu à peu. Nous sommes face à des êtres humains avant tout, et nous devons donc à réfléchir à la meilleure manière de collaborer avec eux, de les accompagner et de les fidéliser.”

Promouvoir le bien-être du personnel va bien au-delà d'une bonne assurance maladie ou de cours de yoga. Aujourd'hui, le bien-être passe d'abord par la bienveillance et la compassion.

“L'empathie doit être l'un des fondements de la culture d'entreprise”, affirme Nickle LaMoreaux.



L'un des principaux facteurs de bien-être pour les équipes reste la flexibilité que nous avons abordée plus tôt dans ce rapport. Au delà de cela, les entreprises semblent de plus en plus décidées à faire preuve de bienveillance et de compassion envers leurs effectifs. Elles peuvent par exemple leur offrir une demi-journée de congé les vendredis après-midi ou fermer l'entreprise à certaines périodes de l'année ; leur proposer des services dédiés au bien-être, notamment des programmes d'aide et autres prestations de soins ; ou encore repenser les processus, par exemple en raccourcissant ou en espaçant les réunions au profit de méthodes de communication asynchrones telles que les e-mails ou les chats. Ces différentes initiatives montrent qu'une culture d'entreprise saine passe nécessairement par le bien-être des équipes, qui n'en seront que plus productives.

Le meilleur moyen d'y parvenir reste sans doute de cesser de montrer en exemple les bourreaux de travail qui terminent leur journée à une heure du matin.

“Chacun(e) se rend peu à peu compte que la vie ne se résume pas uniquement au travail, observe Rob Allen, VP of Talent and Engagement chez GitLab. Chaque employé(e) souhaite que son employeur soit prêt à faire des compromis afin de trouver l'équilibre qui lui convient entre vie personnelle et vie professionnelle.”



“Nous ne devrions pas mettre en avant et donner en exemple les employés qui restent tard le soir pour travailler. Cela n’est bon ni pour la personne ni pour l’entreprise. Ce n’est pas un modèle viable.”



Jen Fisher
Chief Well-Being Officer chez Deloitte

Les équipes souhaitent se sentir soutenues

Les employés qui sentent que l'entreprise se soucie de leur bien-être sont :



3,2 fois

plus susceptibles
de s'épanouir dans
leur travail



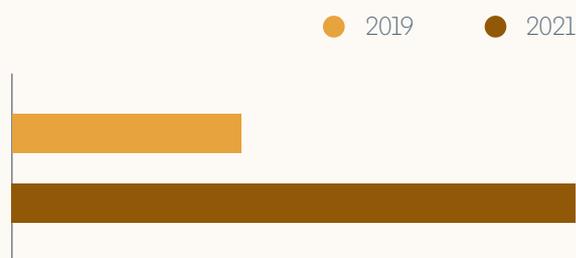
3,7 fois

plus susceptibles de
recommander leur entreprise
comme lieu de travail

Le contenu associé au bien-être trouve un écho fort, en particulier auprès des femmes

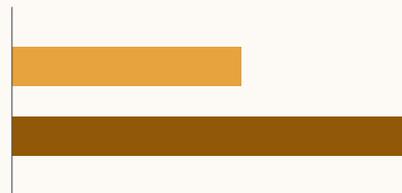
147 %

de hausse du nombre de partages d'offres qui mentionnent le **bien-être** depuis 2019



73 %

de hausse du nombre de posts d'entreprises à propos du **bien-être** depuis 2019



5 %

d'augmentation de l'engagement avec les posts qui mentionnent le **bien-être**

41 %

de chances en plus que les femmes interagissent avec les posts d'entreprises concernant le **bien-être**, par rapport au post moyen

Les membres de la génération Z aspirent à une culture d'entreprise axée sur la santé mentale et le bien-être

Pourcentage des personnes interrogées qui déclarent vouloir voir les entreprises accorder plus d'importance à la santé mentale et au bien-être :



Conseils pour aider le personnel à concilier vie personnelle et vie professionnelle

Au cours des confinements successifs, alors que les employés s'inquiétaient pour leur santé et celle de leurs proches, et peinaient à concilier vie familiale et vie professionnelle, certaines entreprises leur ont offert des jours de congés pour réduire leur niveau de stress. Aujourd'hui, les entreprises continuent de privilégier ce type d'approche et adoptent de nouvelles stratégies visant à inciter leurs équipes à se déconnecter pour recharger les batteries. Voici quelques idées :

N° 1

Offrez davantage de temps libre à vos équipes

Peloton encourage ses équipes à utiliser une appli visant à bloquer des créneaux dans leur emploi du temps pour gérer certains impératifs personnels. Elle invite également ses responsables d'équipe à espacer les réunions. Pour lutter contre la lassitude liée à la succession de réunions, Thomson Reuters a décidé de les raccourcir à 25 ou 45 minutes, au lieu des 30 ou 60 minutes habituelles.

N° 2

Fermez votre entreprise pendant quelques jours

Des études ont révélé que, dans certaines régions, les employés se montrent réticents à l'idée de prendre des vacances. C'est une bonne raison d'interrompre votre activité quelques jours par an pour permettre à tout le personnel de décrocher en même temps. Plusieurs entreprises, dont LinkedIn, Nike, Instacart ou encore Thomson Reuters, ont déjà adopté une telle approche. "Contrairement aux congés classiques pris à différents moments de l'année, tous les membres de l'entreprise ont la possibilité de se déconnecter véritablement et de prendre le temps de faire attention à eux", précise Mary-Alice Vuicic.



N° 3

Envisagez de passer à la semaine de quatre jours

Votre entreprise est-elle prête à se détacher du modèle traditionnel de cinq jours de travail par semaine ? C'est le cas de plus en plus d'employeurs. Et cette idée ne fait que commencer à gagner du terrain. La société de financement participatif Kickstarter a récemment annoncé son intention de tester la semaine de travail de quatre jours, à l'image de l'entreprise de technologie financière Bolt, de la société espagnole de prêt-à-porter Desigual et du groupe néo-zélandais Perpetual Guardian.

Certains responsables RH estiment que, dans la mesure où de plus en plus d'entreprises offrent à leurs équipes la possibilité de gérer leur propre emploi du temps, il ne sera pas nécessaire de généraliser la semaine de quatre jours. D'autres, au contraire, affirment que le modèle traditionnel est désormais révolu. "Celui qui parviendra à faire fonctionner ce nouveau modèle étalé sur quatre jours remportera la guerre des talents, car il s'agira à l'avenir de l'un des principaux avantages recherchés par les candidats", assure Marta Riggins, consultante stratégique en matière de marque employeur et d'engagement du personnel.

Conseils pour repenser les services dédiés à la santé mentale

Ces dernières années, l'essor de la génération Y dans le monde du travail a fait de l'accès aux services dédiés à la santé mentale une véritable priorité, une tendance exacerbée par la pandémie de COVID-19. Le marché du travail étant toujours plus concurrentiel, les employeurs devront poursuivre leurs efforts en matière de santé mentale afin d'attirer et de retenir les talents. "L'attention que les entreprises prêtent au bien-être de leurs équipes est un facteur qui leur permet de se démarquer de leurs concurrents", explique Richard Cho, responsable du recrutement chez Robinhood. Voici quelques idées :

N° 1

Apprenez aux managers à gérer leurs équipes avec bienveillance

Les entreprises forment leurs managers à apporter à leurs équipes le soutien dont elles ont besoin et à détecter les signes avant-coureurs de détresse émotionnelle. Chez Axiata, une entreprise de télécommunication, les managers sont formés à identifier les symptômes liés au burn-out ou au stress. La société Wiley, quant à elle, les encourage à organiser régulièrement des réunions de suivi avec leurs équipes. Selon Danielle McMahan, Chief People and Operations Officer de l'entreprise, "de telles pratiques sont primordiales afin de lutter contre le burn-out, mais aussi pour créer une véritable culture d'entreprise qui favorise le sentiment d'appartenance des employés".

N° 2

Rendez les services dédiés à la santé mentale facilement accessibles

Les applications dédiées à la méditation, telles que Headspace et Calm, ainsi que les thérapies en ligne proposées par des entreprises comme Lyra Health ont énormément gagné en popularité lors de la pandémie. À présent, certaines entreprises décident d'aller encore plus loin. Amazon a récemment lancé Resources for Living, une plateforme dédiée à la santé mentale proposant une ligne d'assistance consacrée à la prévention du suicide ainsi qu'une mise en relation avec un(e) psychologue certifié(e) 24 heures/24.

N° 3

Servez-vous des données RH pour identifier les problèmes

Les applis telles que Microsoft Viva Insights, proposée dans le cadre de Microsoft Teams, permettent aux entreprises de mieux étudier le comportement de leurs équipes. Viva Insights parvient à identifier certains schémas potentiellement source de stress, voire de burn-out, par exemple le fait de travailler tard ou de participer à trop de réunions. Les managers sont ainsi en mesure d'identifier les problèmes et de prendre les mesures adéquates pour favoriser le bien-être de leurs équipes.

N° 4

Impliquez vos équipes dans le combat en faveur de la santé mentale

Face à certaines difficultés émotionnelles, l'oreille compatissante d'un(e) collègue peut parfois être d'un grand secours. Il s'agit de l'une des raisons pour lesquelles certaines entreprises, dont WPP, Unilever et Austin Fraser, ont décidé de mettre en place des groupes de soutien entre pairs dédiés à la santé mentale. Le programme pilote de WPP, Mental Health Allies, offre la possibilité de se porter volontaire pour venir en aide à ses collègues. Au cours d'une formation dispensée sur deux jours, les bénévoles apprennent à maîtriser les bases de la santé mentale, à écouter sans juger et à rediriger leurs collègues vers les personnes et les ressources pertinentes. WPP a déjà reçu des centaines de candidatures de volontaires désireux de rejoindre le mouvement.



Étude de cas

LiftUp! permet d'augmenter le bien-être du personnel de LinkedIn



Pour aider son personnel à s'acclimater à cette nouvelle réalité qu'est le télétravail, LinkedIn a lancé en septembre 2020 un programme intitulé LiftUp! L'objectif ? Lutter contre le burn-out, l'anxiété et le manque d'interactions sociales, de plus en plus manifestes au sein des entreprises.

En plus de proposer un véritable centre de ressources régulièrement mis à jour et d'organiser toute une série d'animations, LiftUp! a offert davantage de temps libre aux équipes LinkedIn, notamment en fermant l'ensemble de l'entreprise pendant toute une semaine en avril 2021, et ce pour leur plus grand bonheur.

Comme l'explique Nina McQueen, VP of Benefits and Employee Experience chez LinkedIn et principale instigatrice du programme LiftUp!, "cette initiative visait surtout à remonter le moral des troupes et à reprendre courage tout en s'amusant".

Nina et son équipe ont clairement souhaité rendre ce programme le plus inclusif possible en faisant en sorte que tous les membres du personnel puissent bénéficier de ces services, peu importe où ils se trouvent.

16/09/20
Lancement
de LiftUp!

30/10/20
Jour de congé pour
toute l'entreprise en
faveur du bien-être

03/11/20
Première journée
sans réunion,
une initiative
qui sera répétée
chaque mois

09/11/20
Les employés
peuvent transformer
les points de bien-
être accumulés
en dons à des
associations
caritatives

29/10/21
Jour de congé pour
toute l'entreprise en
faveur du bien-être

10/12/20
Émission de fin
d'année "Silver
Linings Show"
présentée par
Trevor Noah

01/01/21
Prise en charge
du matériel
d'exercice pour la
maison (à hauteur
de 2 000 \$ par an)

01/09/21
Festival de musique
et collecte de fonds
pour la lutte contre
le COVID

22/01/21
Discussion avec
l'acteur Matthew
McConaughey

13/07/21
Atelier consacré à la
gestion du stress lors du
retour au bureau

10/03/21
Actes de gentillesse
spontanés

05/04/21 - 09/04/21
Semaine de congés
pour la plupart des
membres du personnel

23/06/21
Lancement des
demi-journées de
congés chaque
vendredi de juillet
et août

07/04/21
Programme
en ligne d'une
heure avec
musique, tours
de magie et
quiz

Chapitre 3

The Great Reshuffle*

Repenser non seulement comment nous travaillons, mais aussi pourquoi nous travaillons

The Great Reshuffle : les employés estiment mériter mieux. Aux entreprises de jouer maintenant !

La pandémie a amené les employés à accorder la priorité à leur bien-être et à solliciter davantage de liberté quant à leurs horaires et leur lieu de travail. Cette volonté de repenser sa relation au travail est à l'origine de ce que nous appelons chez LinkedIn "The Great Reshuffle" ou "la vague de démissions". "Aujourd'hui, tout est remis en question, affirme le PDG de LinkedIn, Ryan Roslansky. Les chefs d'entreprise remettent en question leurs modèles de travail, leur culture et leurs valeurs. Les employés remettent non seulement en question leurs méthodes de travail, mais également leurs motivations." Tous sont prêts à changer de poste pour en retirer davantage de motivation, de flexibilité et d'empathie.



Les organisations peu enclines à se renouveler risquent de rencontrer des problèmes au niveau du recrutement. Comme l'explique Lars Schmidt, fondateur Amplify : "elles auront des difficultés à recruter de nouveaux talents et à les retenir. En essayant d'imposer à leur personnel des modèles obsolètes, elles pourraient bien être confrontées à une véritable vague de démissions."

Dans beaucoup de régions du monde où le taux de chômage reste élevé, la plupart des employés ont tendance à s'accrocher à leur travail. L'édition 2021 du Work Trend Index de Microsoft révèle cependant que 41% des employés à travers le monde envisageraient de démissionner au cours des 12 prochains mois. Et ce ne sont pas des paroles en l'air. Le manque d'effectifs a nui à bien des secteurs aux quatre coins du monde, de la Chine à l'Allemagne en passant par les États-Unis, où 4,3 millions de personnes ont quitté leur emploi rien qu'au mois d'août.

Pour le magazine *The Atlantic*, "cette vague de démissions est une forme d'optimisme de la part des employés, qui estiment *mériter mieux*".

Aux entreprises de jouer maintenant ! Si elles parviennent à repenser et à transformer leur culture (et leur marque employeur), les organisations ont beaucoup à gagner sur le marché des talents. Le chaos laisserait ainsi place à de nouvelles opportunités.

Tout passera par la communication. Selon les données LinkedIn, les personnes en recherche de poste sont de plus en plus exigeantes. En 2021, elles ont d'ailleurs consulté près de deux fois plus d'offres avant de se décider à postuler qu'en 2019. Plutôt que d'insister sur les exigences du poste, la recherche de l'hypercroissance ou des aspirations trop ambitieuses, les entreprises auraient davantage intérêt à mettre l'accent sur les notions de flexibilité, d'inclusivité et de mobilité en interne.

Pour faire de ces grands remaniements une réussite, il ne suffit pas d'attirer et de fidéliser les talents. En cette période de bouleversement du marché du travail, les employeurs se doivent de faire en sorte de préserver et de renforcer leur culture d'entreprise. Pour obtenir des conseils sur ce point, poursuivez votre lecture.

“ La culture d’entreprise évolue rapidement. Pour s’adapter, les entreprises doivent innover et adopter une approche progressive. Nous avons une opportunité unique de mettre en place une culture et une organisation qui permettront à chaque employé(e) de se réaliser pleinement au travail *et* dans sa vie personnelle. ”



Teuila Hanson
Chief People Officer chez LinkedIn

La culture d'entreprise, un argument de poids pour les candidats exigeants

Voici les habitudes de consultation des professionnels sur LinkedIn :



2 fois

plus d'offres consultées
par les candidats en 2021
par rapport à l'année 2019

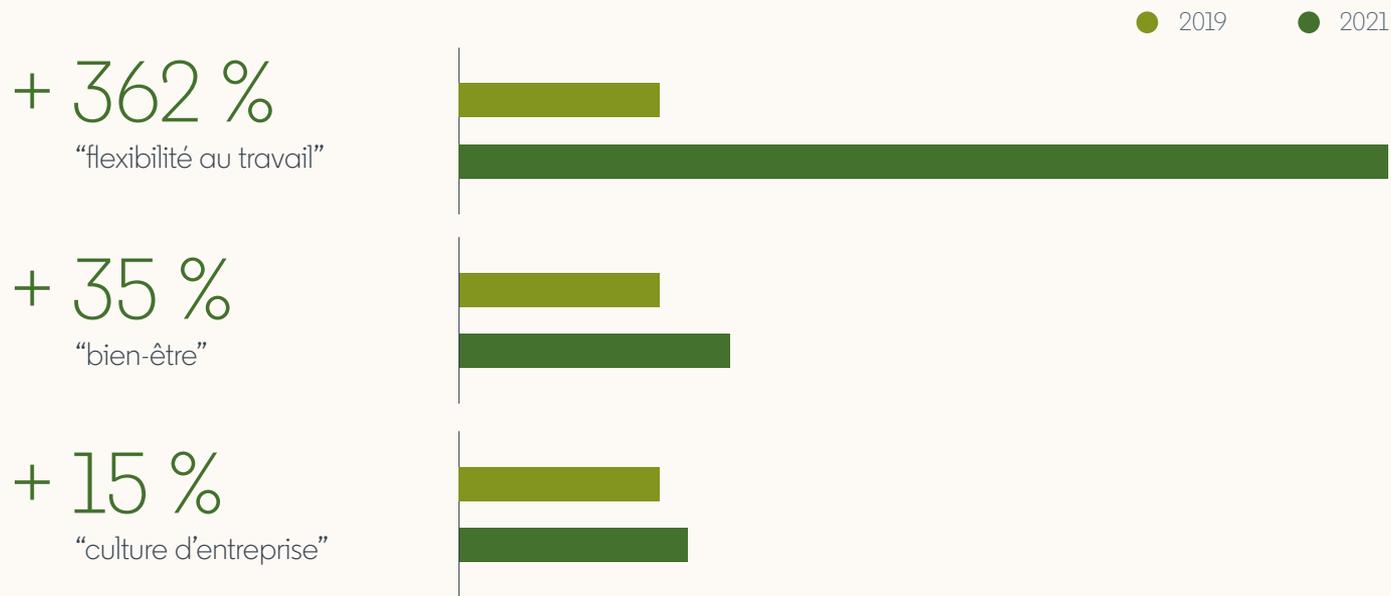


67 %

de hausse de
l'engagement lorsque
les posts d'une entreprise
mentionnent sa culture

Les membres LinkedIn publient davantage de contenus abordant les thématiques suivantes

Augmentation de ce type de post entre 2019 et 2021



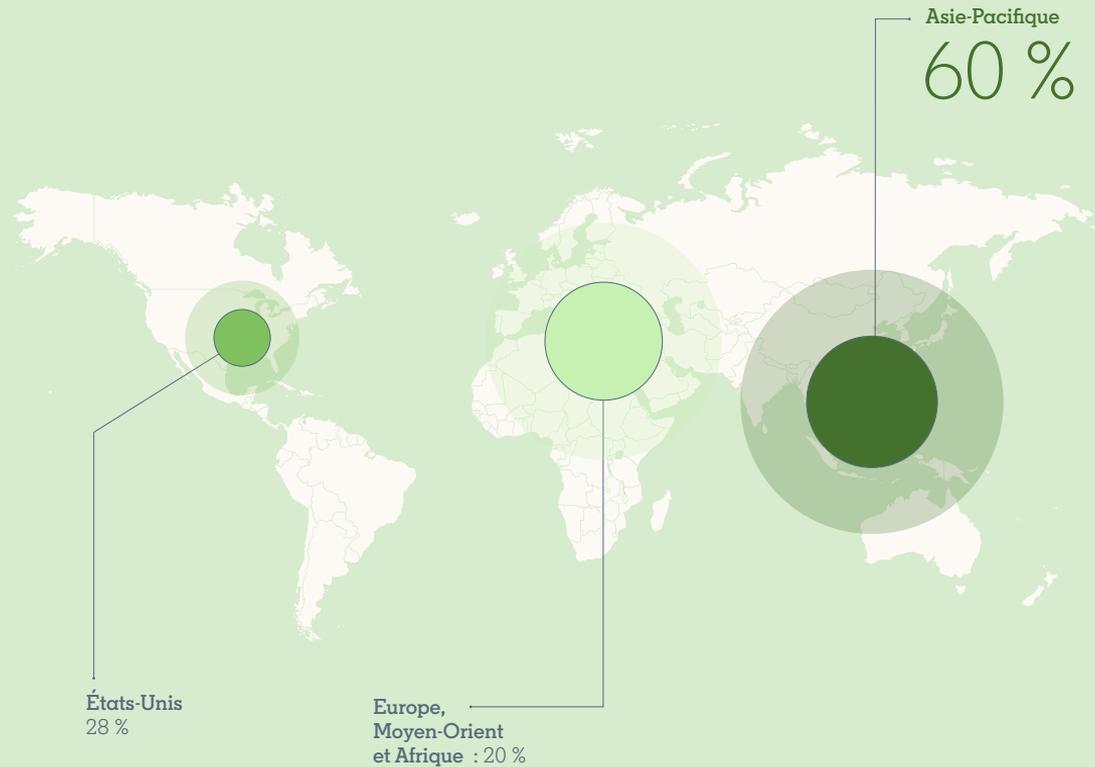
Une vague mondiale de changements de poste

Pourcentage des membres LinkedIn qui ont changé de poste entre août et octobre 2021, par rapport à la même période en 2019 :

Moyenne mondiale

25 %

- Les principaux
- Les pays intermédiaires
- Les derniers



Conseils pour booster votre marque employeur

Il ne suffit pas d'avoir une solide culture d'entreprise, encore faut-il le montrer. Il vous faut bien réfléchir à votre marque employeur.

“La rémunération n'est plus le seul critère de sélection. Les candidats privilégient désormais les entreprises qui partagent leurs aspirations et leurs valeurs, précise Rob Allen. Il s'agit de revenir aux fondamentaux du marketing et de mettre en avant non pas l'expérience clientèle, mais l'expérience du personnel afin d'attirer de nouveaux talents.”

N° 1

Écoutez vos équipes

Vous avez tout intérêt à consulter les personnes qui connaissent le mieux votre culture d'entreprise : votre personnel. Dropbox, par exemple, combine les données recueillies tout au long de l'année à diverses occasions : sondages semestriels sur l'engagement avec des groupes de discussion tiers, échanges informels rassemblant jusqu'à 10 ou 12 personnes, ou encore réunions avec les groupes de développement pour savoir ce que pense le personnel des initiatives prises en matière de culture d'entreprise.



N° 2

Acceptez de faire évoluer votre communication

Une enquête menée récemment par LinkedIn auprès de ses membres révèle que les aspirations principales des personnes en recherche de poste sont les suivantes : un juste équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, une excellente rémunération et de nombreux avantages, ainsi qu'une ambiance et une culture d'entreprise saines. Selon Marta Riggins, "si les employés aspirent à davantage d'équilibre, de soutien et de temps libre, votre discours se doit d'évoluer. Il suffit d'adapter votre message aux données recueillies."

N° 3

Incitez vos cadres à parler de votre culture d'entreprise

Pour Rian Finnegan, Global Employer Brand Manager chez Peloton, il est important de s'assurer que tout le monde parle de votre culture d'entreprise, et pas uniquement votre personnel. "Nous ne nous contentons pas d'évoquer notre culture d'entreprise sur LinkedIn, explique-t-il, nos cadres se chargent également de véhiculer notre message dès qu'ils le peuvent." Cerise sur le gâteau, les responsables de formation de Peloton, eux aussi véritables leaders à bien des égards, en parlent aussi.

Le recrutement au service de la culture d'entreprise

The Great Reshuffle désigne une importante migration des talents qui révolutionne la culture d'entreprise. Les responsables du recrutement sont alors confrontés au défi suivant : préserver et renforcer la culture de leur entreprise tout en recrutant à grande échelle. Il est essentiel de s'assurer que les nouveaux talents contribuent à enrichir votre culture d'entreprise plutôt qu'à la desservir. "Cette recherche de plus-value afin de développer encore davantage la culture d'entreprise est au cœur des préoccupations des employeurs", déclare John Vlastelica, fondateur de Recruiting Toolbox. L'acquisition de talents en devient donc un enjeu majeur."

N° 1

Mettez votre proposition de valeur à l'épreuve

John Vlastelica recommande à toutes les entreprises de prendre le temps de réfléchir à la question suivante : l'expérience et les opportunités que nous proposons en tant que recruteurs correspondent-elles à notre engagement ? Il leur suggère également d'exposer clairement leurs attentes envers leurs nouveaux talents. Pour Amy Schultz, responsable du recrutement chez Canva, "la proposition de valeur des entreprises doit faire écho aux préoccupations et aux valeurs actuelles de son personnel, et non à celles de 2019. C'est ainsi qu'elles parviendront à attirer des talents capables de nourrir durablement leur culture d'entreprise."



N° 2

Restez sincère

L'évolution constante de la notion de culture d'entreprise laisse forcément bon nombre de questions en suspens. Et les candidats en ont parfaitement conscience. C'est pourquoi Amy Schultz a récemment partagé la réflexion suivante : la sincérité importe davantage que la perfection. Notez qu'il est presque certain que cette citation ne vient pas non plus de Peter Drucker. Pour elle, "les cadres doivent trouver de nouveaux moyens d'inciter les talents à rejoindre une entreprise ou à y rester". Le meilleur moyen d'y parvenir est sans doute de mettre sa carapace de côté afin de privilégier des échanges plus authentiques.

N° 3

Soignez l'intégration des talents

John Vlastelica constate que de plus en plus de responsables du recrutement ont décidé de prendre en main les processus d'intégration. Dans la mesure où beaucoup d'entreprises fonctionnent selon un modèle de travail à distance ou hybride, recrutent dans des délais très courts et tentent de concilier résolution des problèmes et culture d'entreprise, il est essentiel de créer un processus d'intégration adapté. Ajay Sah, responsable du recrutement chez Capgemini, va même plus loin : "il est indispensable de personnaliser l'expérience d'intégration de chaque talent, de bien lui expliquer son rôle et ses responsabilités, de le présenter à ses collègues et de mettre à sa disposition les ressources dont il a besoin afin de l'accompagner au mieux sur la voie de la réussite".

Étude de cas

Comment Instacart cherche à préserver le bien-être de son personnel et fait en sorte de transmettre le message aux personnes en recherche de poste

“Comment votre équipe encourage-t-elle ses membres à se déconnecter ? Comment parvenez-vous à instaurer le juste équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ? Ces questions sont au cœur de nos préoccupations lorsque nous imaginons notre marque employeur.”

Deniz Gultekin, Senior Manager,
Recruitment Marketing, Instacart

Lancement d'un programme dédié au bien-être

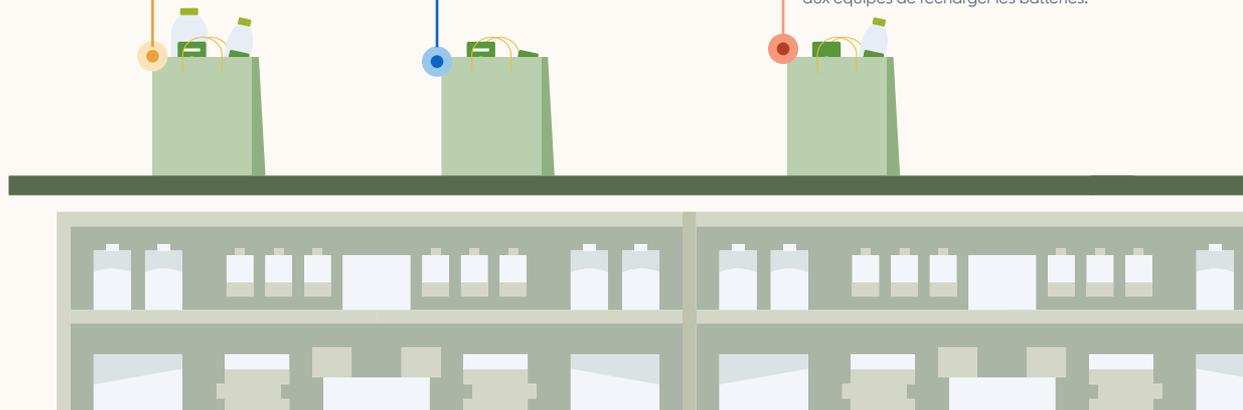
Afin de permettre à ses équipes de se déconnecter, Instacart décide en 2021 de fermer pour la première fois l'ensemble de l'entreprise et d'offrir à son personnel des jours de congés supplémentaires à l'occasion de la fête du travail américaine.

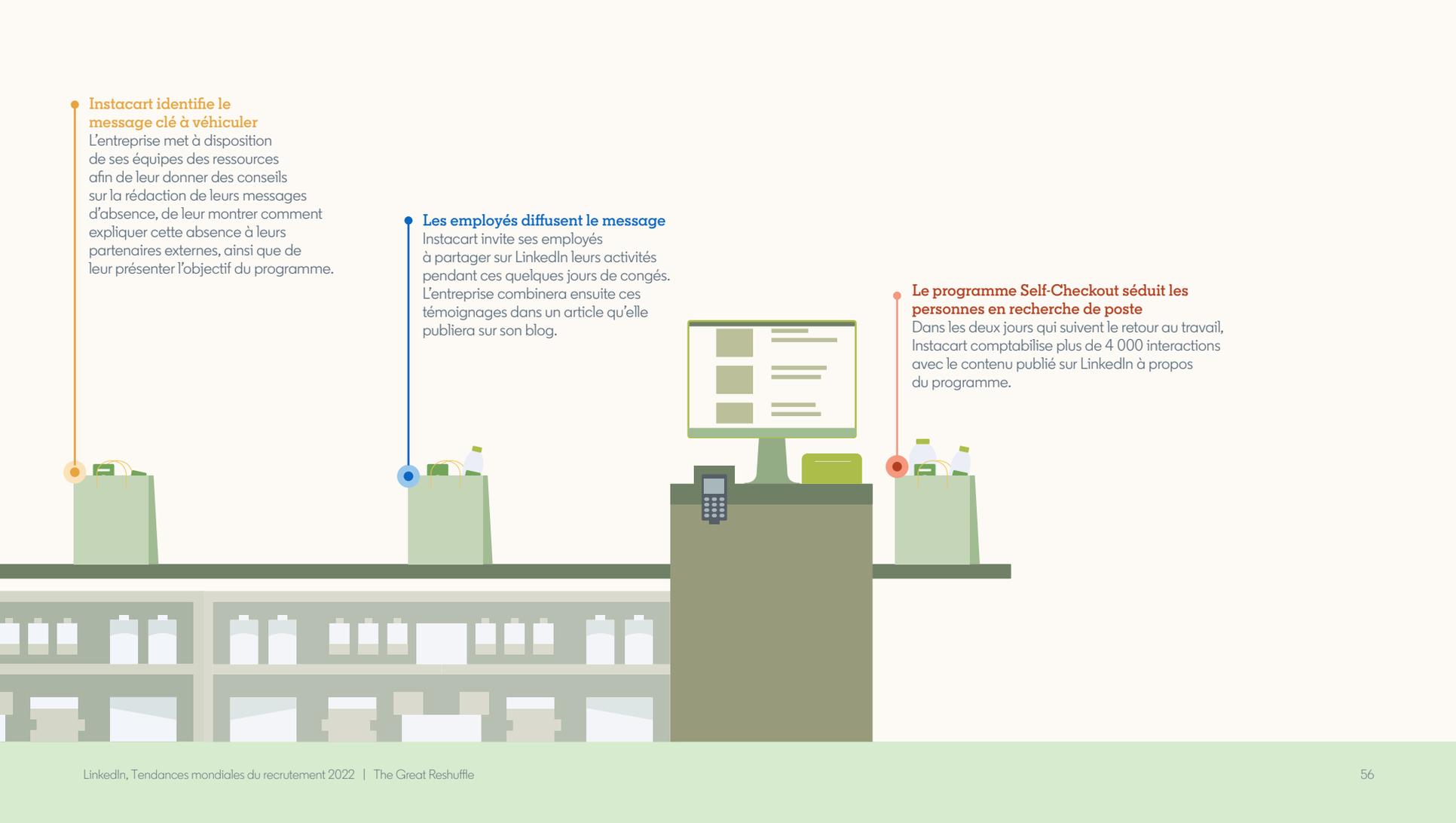
Les responsables senior, véritables ambassadeurs de l'entreprise

La PDG Fidji Simo annonce le lancement du programme Self-Checkout au personnel, tandis que les responsables senior en font la promotion auprès de leurs équipes.

Transmission de l'information auprès des candidats

Les candidats en attente d'un entretien sont mis au courant de cette fermeture et sont informés qu'aucun entretien n'aura lieu au cours de cette semaine pour permettre aux équipes de recharger les batteries.





Instacart identifie le message clé à véhiculer

L'entreprise met à disposition de ses équipes des ressources afin de leur donner des conseils sur la rédaction de leurs messages d'absence, de leur montrer comment expliquer cette absence à leurs partenaires externes, ainsi que de leur présenter l'objectif du programme.

Les employés diffusent le message

Instacart invite ses employés à partager sur LinkedIn leurs activités pendant ces quelques jours de congés. L'entreprise combinera ensuite ces témoignages dans un article qu'elle publiera sur son blog.

Le programme Self-Checkout séduit les personnes en recherche de poste

Dans les deux jours qui suivent le retour au travail, Instacart comptabilise plus de 4 000 interactions avec le contenu publié sur LinkedIn à propos du programme.

Le mot de la fin

Les entreprises capables de réinventer les modes de travail bénéficieront d'une bonne longueur d'avance

Afin de mieux comprendre le tournant que prend aujourd'hui la notion de culture d'entreprise, nous avons fait appel à des responsables du recrutement des quatre coins du monde. Au cours de ces échanges, le terme "sans précédent" est revenu plusieurs fois, parfois pour décrire un "bouleversement", parfois une "opportunité".

Et ce, à raison.





Pour les organisations du monde entier, ces réorganisations sont de véritables moments charnières, avec son lot de défis, mais aussi d'opportunités. Les personnes capables de moderniser les modèles traditionnels et de réinventer les habitudes de travail, que ce soit en matière de lieu, d'horaires ou encore de méthodes, auront clairement une longueur d'avance sur les autres.

En offrant à leurs employés la possibilité de concilier vie personnelle et vie professionnelle, les entreprises les encouragent à se responsabiliser davantage et à relever le défi d'être évalués selon leurs résultats plutôt qu'en fonction de leur temps de présence.

Lars Schmidt en est convaincu : "cette mutation est différente, car elle ne concerne pas uniquement la technologie et les outils utilisés, mais plutôt l'approche globale des entreprises, les aspirations de leurs membres, et les attentes de chacun. Son impact a été tellement large en très peu de temps".

Ce rythme effréné prouve que le meilleur reste à venir : la culture d'une entreprise évolue sans cesse, et personne ne dispose de toutes les réponses. Elle est cependant déjà influencée par la volonté de la part des employés d'être considérés en tant que personnes à part entière plutôt que comme des ressources interchangeables. Ce changement de perspective incitera sans doute les entreprises à appliquer certains conseils mentionnés dans ce rapport, et bien évidemment à mettre au point leurs propres solutions au fur et à mesure qu'elles développeront leur culture, toujours dans une optique de flexibilité, de bien-être et de développement professionnel.

Merci aux contributeurs et contributrices

Ce rapport n'aurait pas pu voir le jour sans l'intervention précieuse de quelques-uns des meilleurs spécialistes du recrutement et des ressources humaines au monde. Nous remercions chaleureusement chacun d'entre eux d'avoir pris le temps de partager leur expertise avec nous.



Ajay Sah
Vice-président et responsable
de l'acquisition de talents, Capgemini



Alice Scott
Chief Operations & Inclusion
Officer, Austin Fraser



Amy Schultz
Global Head of Talent
Acquisition, Canva



Becky Garroch
VP of People and Places,
Digital River



Christina Rasielski
Consultante senior,
People Science, LinkedIn



Claude Silver
Chief Heart Officer,
VaynerMedia



Danielle McMahan
Chief People Officer,
Wiley



Deniz Gültekin
Sr. Employer Brand
Manager, Instacart



Desiree Caballero
Head of Employer Brand,
Robinhood



Donna Nasserghodsi
Sr. Employer Brand
Manager, Instacart



Jen Fisher
Chief Well-Being Officer,
Deloitte



Jenny Johnstone
Global Director of Colleague
Experience and Engagement, Sage



John Vlastelica
PDG, Recruiting Toolbox



Ju Min Wong
Responsable de la stratégie de
recrutement,
Grab



Judy Jackson
Global Head of Culture
and Engagement, WPP



Justin Black
Head of People Science,
LinkedIn



Lars Schmidt
Fondateur,
Amplify Talent



Marta Riggins
Consultante stratégique en
matière de marque employeur et
d'engagement du personnel



Mary-Alice Vuicic
Chief People Officer,
Thomson Reuters



Melanie Bauer
Chef de projet Ressources
humaines,
LinkedIn



Nickle LaMoreaux
Chief People Officer,
IBM



Nina McQueen
VP of Benefits and Employee
Experience, LinkedIn



Norlida (Oli) Azmi
Group Chief People Officer,
Axiata



Patrick (Paddy) Hull
VP of Future of Work,
Unilever



Patty McCord
Directrice de Patty McCord
Consulting ; anciennement Chief
Talent Officer chez Netflix



Rian Finnegan
Sr. Global Employer Brand
Manager, Peloton



Richard Cho
Global Head of Recruiting,
Robinhood



Robert Allen
VP of Talent and Engagement,
GitLab



Teuila Hanson
Chief People Officer,
LinkedIn

Pour en savoir plus, consultez ces cours en ligne

- 1 | [Manager à distance](#)
Gaël Chatelain-Berry
- 2 | [Bien-être au travail et prévention des risques psychosociaux](#)
Camille Lin
- 3 | [Le leadership inclusif](#)
Dr. Shirley Davis
- 4 | [Travailler et collaborer en ligne](#)
Garrick Chow et Martial Auroy
- 5 | [Être performant en évitant l'hyperconnexion](#)
Camille Lin

Méthodologies

Sondage

Les données collectées à propos des priorités des personnes en recherche de poste sont issues d'une enquête réalisée en juin 2021 par LinkedIn auprès de quelque 20 000 personnes à travers le monde. Les personnes interrogées étaient invitées à sélectionner jusqu'à cinq critères les plus importants pour elles lorsqu'elles étudient une nouvelle offre d'emploi, parmi une liste de 15 propositions de valeur pour les employés.

Les données relatives à la satisfaction et au bien-être au travail proviennent des millions de réponses à l'enquête Glint menée auprès de plus de 900 organisations. Pour en savoir plus, consultez les rapports sur le bien-être au travail publiés par Glint entre septembre et décembre 2021.

Les données portant sur les cadres dirigeants résultent d'une enquête YouGov commanditée par LinkedIn à propos des perspectives des cadres quant à l'avenir du marché du travail. Cette enquête a été réalisée entre le 4 et le 24 août 2021 auprès de plus de 500 cadres travaillant pour des entreprises de plus de 1 000 employés situées aux États-Unis et au Royaume-Uni, et dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 350 millions de dollars (ou 250 millions de livres). Cette enquête a été effectuée en ligne.

Les données relatives aux principaux domaines dans lesquels investir afin d'améliorer la culture d'entreprise sont issues d'une enquête omnibus commanditée par LinkedIn et réalisée en septembre 2021 auprès de membres anglophones qui utilisent régulièrement LinkedIn dans les régions et pays suivants : États-Unis, Royaume-Uni, Canada, Benelux, Australie, Inde, Asie du Sud-Est, Brésil, Allemagne, Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), Espagne et pays nordiques.

Informations comportementales

Les informations comportementales recueillies pour ce rapport sont issues de milliards de points de données créés par plus de 880 millions de membres actuels de LinkedIn dans plus de 200 pays. Ces analyses portent sur des données recueillies entre septembre 2019 et septembre 2021.

Les informations relatives aux offres d'emploi, aux postes d'entreprises ou de membres et aux intitulés de postes découlent d'une analyse réalisée à l'aide des catégories de mots-clés suivants : culture d'entreprises, flexibilité et bien-être. Ces catégories englobent des termes similaires (par exemple, "travail à distance" et "télétravail" pour la catégorie "flexibilité"), qui ont été traduits dans les langues suivantes : espagnol, français, japonais, néerlandais, italien, allemand, portugais, turc et chinois. Ces mots-clés ont ensuite été utilisés pour catégoriser les contenus afin de procéder à des analyses comparatives. Pour les comparaisons des années 2019, 2020 et 2021, les analyses ont pris en compte l'ensemble des offres d'emploi, des posts d'entreprises et des posts de membres publiés au mois de septembre de chaque année. Sauf indication contraire, les analyses par mot-clé portent sur tous les posts publiés en septembre 2021.

L'identité de genre se situe en dehors du modèle binaire traditionnel. En outre, nous reconnaissons que certains membres LinkedIn ne s'identifient pas comme homme ou femme. Dans les cas où la personne ne s'est pas explicitement identifiée, nous avons déduit le genre des membres inclus dans cette analyse en prenant en compte le genre du prénom ou les pronoms utilisés sur leur profil LinkedIn. Les membres dont le genre ne pouvait être identifié comme masculin ou féminin ont été exclus de cette analyse.

La génération à laquelle les membres appartiennent a été déduite des informations sur la scolarité et autres données indiquées sur leur profil LinkedIn public. Les membres dont nous n'avons pas pu déduire l'âge avec certitude à partir des informations complètes de leur profil ont été exclus de l'analyse générationnelle. Les définitions des générations correspondent à celles proposées par Pew Research, à savoir : les membres de la génération Z sont nés après 1996, ceux de la génération Y entre 1981 et 1996, ceux de la génération X entre 1965 et 1980, et les baby boomers entre 1946 et 1964.

Les changements de poste ont été calculés en fonction des mises à jour apportées aux profils LinkedIn de membres qui ajoutent un nouveau poste dans une autre entreprise après avoir indiqué la fin de leur mission précédente. Ce chiffre est divisé par le nombre total de membres LinkedIn afin de tenir compte de la croissance de la communauté. Il est ensuite comparé aux résultats obtenus à la même période en 2019, plus représentative de la situation économique habituelle, car antérieure à la pandémie de COVID-19. L'analyse ne prend pas en compte les emplois étudiant, les activités professionnelles complémentaires et les stages.

Sources

Introduction

George Anders. [“Did Peter Drucker Actually Say ‘Culture Eats Strategy for Breakfast’ — and If So, Where/When?”](#) (en anglais) Quora. 27 mars 2016.

[“Deloitte Global Intelligent Automation Study Reveals Dramatic Acceleration in Adoption of Automation Technologies.”](#) (en anglais) Deloitte. 1er décembre 2020.

[“What Employees Expect in 2021.”](#) (en anglais) IBM Institute for Business Value. Février 2021.

John Simons. [“Gen Z and Millennials Are Leading a ‘Great Reshuffle.’ Here’s What That Means.”](#) (en anglais) Time. 17 octobre 2021.

Chronologie de la culture d’entreprise

Aine Cain. [“The Progression of Office Culture from the 50s to Today.”](#) (en anglais) Business Insider. 12 octobre 2018.

Jennifer Alsever. [“Elevating the Lives of Workers.”](#) (en anglais) Out of Office. 10 octobre 2020.

Janet Yellen. [“The History of Women’s Work and Wages and How it Has Created Success for Us All.”](#) (en anglais) La Brookings Institution. Mai 2020.

[“A Retrospective on the History of Work.”](#) (en anglais) Atlassian.

Abby Westling. [“The History of Office Wear.”](#) (en anglais) Grey Journal. 2021.

George Gilder. [“Women in the Work Force.”](#) (en anglais) The Atlantic. Septembre 1986.

Barbara Presley Noble. [“At Work; Dissecting the 90’s Workplace.”](#) (en anglais) The New York Times. 19 septembre 1993

Bryan Lufkin. [“Office Space Turns 20: How the Film Changed the Way We Work.”](#) (en anglais) The BBC. 5 février 2019.

Arielle Pardes. [“Silicon Valley Ruined Work Culture.”](#) (en anglais) Wired. 24 février 2020

Avery Hartmans. [“Silicon Valley’s Open Offices Are Probably Over, Thanks to the Coronavirus — But They Were Always Bad for Employees Anyway.”](#) (en anglais) Business Insider. 9 août 2020.

Flexibilité

[“Austin Fraser Talk to Us About the Positive Impact of Flexible Working.”](#) (en anglais) The Flexa Times (Blog d’Austin Fraser). 1er avril 2021.

[“The Next Great Disruption Is Hybrid Work — Are We Ready?”](#) (en anglais) Microsoft Work Trend Index. 22 mars 2021.

Arvind Krishna. [“The IBM Work from Home Pledge.”](#) (en anglais) LinkedIn. 2 mai 2020

Jeff Koyen. [“How the CHROs at Twitter, Softbank & Pepsico Are Making the Future of Work Work.”](#) (en anglais) WebEx par Cisco BrandVoice/Forbes.

Scott Reid. [“Flexibility for Frontline Workers Crucial to Tackling Scotland’s Record Vacancy Levels.”](#) (en anglais) The Scotsman. 17 octobre 2021.

Jacob Morgan. [“Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little.”](#) (en anglais) Harvard Business Review. 10 mars 2017.

Sources

Bien-être

“U.S., Asian Workers Are Not Using Their Vacation.” (en anglais) CNN. 6 novembre 2014.

Mandy Oaklander. “Millennial Employees Are Getting Companies to Radically Rethink Workers’ Mental Health.” (en anglais) Time. 16 janvier 2020

Sarah Todd. “The Case for a Week-Long Company-Wide Vacation.” (en anglais) Quartz. 8 juin 2021.

Jen Fisher, Melanie Langsett, Nicole Nodi, Brenna Sniderman. “The Disconnect Disconnect: Aligning Culture and Policy to Mend the Rift Between Needing Time off and Taking It.” (en anglais) Deloitte. 22 janvier 2021.

Ari Levy. “Companies Are Offering Benefits Like Virtual Therapy and Meditation Apps as Covid-19 Stress Grows.” (en anglais) CNBC. 10 octobre 2020.

Kelly Greenwood, Natasha Krol. “8 Ways Managers Can Support Employees’ Mental Health.” (en anglais) Harvard Business Review. 7 août 2020.

“Amazon Introduces New Mental Health Benefit for all U.S. Employees and Their Family Members.” (en anglais) AboutAmazon.com. 20 mai 2021.

The great reshuffle

Ishaan Tharoor. “The ‘Great Resignation’ Goes Global.” (en anglais) The Washington Post. 18 octobre 2021.

Jeff Cox. “A Record 4.3 Million Workers Quit Their Jobs in August, Led by Food and Retail Industries.” (en anglais) CNBC. 12 octobre 2021.

Derek Thompson. “The Great Resignation is Accelerating.” (en anglais) The Atlantic. 15 octobre 2021

Auteurs et autrices

Équipe éditoriale

Phyllis Furman

Bruce Anderson

Maria Ignatova

Lydia Abbot

Christina Joseph Robinson

Susanna Kim

Luke Barley

Greg Lewis

Équipe responsable
des données

Joseph Soroñgon

Deanne Tockey

James Lykens

Kai Stritter

Eric Knudsen

Équipe de
conception

Johansen Peralta

Ben Keyser

Franny Robertson

Joelle McKenna

Catherine Choi

LinkedIn est là pour vous aider

LinkedIn Talent Solutions propose une gamme complète de solutions de recrutement et de développement du personnel pour chaque étape du parcours des talents. Nous vous aiderons à trouver et à contacter les candidats qualifiés, à faire évoluer votre personnel et à susciter son engagement, et à prendre de meilleures décisions en matière de talents en puisant dans les données et informations de LinkedIn.

Fondé en 2003, LinkedIn connecte les professionnels et professionnelles du monde entier afin de les rendre plus productifs et de les accompagner sur la voie de la réussite. Avec près de 800 millions de membres, LinkedIn est le plus grand réseau professionnel au monde.

[Demander une démo](#)



Ressources consacrées au recrutement et au développement des employés

Planifier

Exploitez des données en temps réel pour guider vos décisions complexes en matière de recrutement.

- [LinkedIn Talent Insights](#)

Recruter

Trouvez les bonnes personnes avec des offres d'emploi faciles à gérer, un sourcing intelligent et une image de marque forte.

- [Publier une offre d'emploi](#)
- [LinkedIn Recruiter](#)
- [Pages Carrières LinkedIn](#)

Développer

Aidez vos employés à développer des compétences pertinentes pour augmenter l'engagement et combler les déficits.

- [LinkedIn Learning](#)

Susciter l'engagement

Soyez à l'écoute pour renforcer la satisfaction, le bien-être et le développement des employés.

- [Glint](#)

LinkedIn Talent Solutions