COLLECTION RH&M ÉDITIONS - COLLECTION RH&M ÉDITIONS - COLLECTION RH&M ÉDITIONS

Observatoire Global Talent

Les actes du CHANTIER

Octobre 2026

L'ENTREPRISE REFUGE DANS UN MONDE EN MOUVEMENT

Comment créer un espace de stabilité, de sens, d'épanouissement individuel et collectif…

Sous le double haut patronage de

Patrick PLEIN,
DRH chez VINCI Energies France Building Solutions & Industrie
et Président de l'OGT

Faroudja KICHER,
Senior Vice President - CHRO chez CEVA Logistics
et Présidente de HR Digital Inside

Sous la direction de Delphine LANCEL,
Directrice Associée du GROUPE RH&M

PARTENAIRES OFFICIELS :

sopra steria next · TELUS Health · em lyon business school · PCO EP Opérateur de compétences des Entreprises de Proximité

À l'initiative de OGT

En collaboration avec HR DIGITAL Inside

Nous remercions tous nos membres pour leur participation active à chaque réunion de chantier, ainsi que toutes les personnes qui ont contribué au succès de ce nouvel acte de l'Observatoire Global Talent 2026

L'ENTREPRISE REFUGE DANS UN MONDE EN MOUVEMENT

Comment créer un espace de stabilité, de sens, d'épanouissement individuel et collectif…

SOMMAIRE

PRÉFACE :

• L'ENTREPRISE, NOUVEL ANCRAGE DANS UN MONDE INCERTAIN.
Delphine LANCEL.....**p.5**

ÉDITO / FORCES ET IDÉES :

• L'ENTREPRISE, VALEUR REFUGE ?
Patrick PLEIN **p.7**

• SAFRAN UNIVERSITY : LEVIER STRATEGIQUE DE L'« ENTREPRISE REFUGE »
FACE AUX INCERTITUDES
Interview de Jean-Roch HOULLIER menée par Damien Villard **p.9**

• L'ENTREPRISE REFUGE N'EST PAS CELLE QUI PROTEGE DU CHANGEMENT,
MAIS CELLE QUI SE PREPARE A L'AFFRONTER
Eric GRAS..... **p.11**

GRANDS TÉMOINS :

• CHEZ SPIE FRANCE, L'ENTREPRISE REFUGE REPOSE
SUR LA CONFIANCE ET LA PROXIMITÉ
Interview de **Sandra HEN POULAIN** menée par **Nathalie ROUSSEAU**..... **p.16**

• « L'ENTREPRISE REFUGE N'EST PAS UN CONCEPT THÉORIQUE,
C'EST UN CADRE DE CONFIANCE QUI SE CONSTRUIT AU QUOTIDIEN »
Interview de **Sylvain MARTINET** menée par **Sonia METTON**..... **p.21**

• NE PAS CHERCHER LA STABILITÉ, MAIS APPRENDRE À AMORTIR LES SECOUSSES
Interview de **Henry MOTTET** menée par **Anselme JALON** **p.36**

• L'ENTREPRISE EMIL FREY, UN MICROCOSME DE STABILITÉ
DANS UN MONDE EN MOUVEMENT
Interview de **Thomas MARTIN** menée par **Yves-Richard HONG TUAN HA**..... **p.41**

• LA FORCE DES FONDAMENTAUX POUR FAIRE DE L'ENTREPRISE UN REFUGE
Interview de **Stephane GERARD** menée par **Philippe YANA**..... **p.50**

• « L'ENTREPRISE REFUGE N'EST PAS UN LIEU OÙ L'ON SE PROTÈGE DU CHANGEMENT,
MAIS UN POINT D'ANCRAGE POUR LE TRAVERSER »
Interview de **Frederic DUBOIS** menée par **Katya GERAUD**..... **p.55**

LES PARTAGES DE L'OGT ET HR DIGITAL :

NOUVELLE ÈRE, NOUVEAUX REPÈRES : QUELLE ENTREPRISE REFUGE POUR DEMAIN ?

L'ENTREPRISE LA LUEUR D'ESPOIR. À L'HEURE DE :
• La fin de la mondialisation heureuse
• L'intrusion de l'IA dans nos vies
• La fin de la croissance économique et le début du « jobless growth » **p.62**

DESSINER VOTRE BOUSSOLE COLLECTIVE

De la vision fondatrice à une gouvernance claire et partagée : construire une entreprise refuge, stable et propice à l'épanouissement **p.66**

MESURER AUTREMENT. COMMENCER A ANTICIPER

Lire le baromètre comme un radar stratégique et développer les compétences qui sécurisent l'employabilité dans un monde en mouvement **p.72**

LES PARTENAIRES DE l'OGT

Sopra Steria Next **p.79**

EM Lyon **p.79**

5SRH **p.79**

NUMA **p.80**

Octomine **p.80**

Opco EP **p.80**

BeHR **p.80**

L'ENTREPRISE, NOUVEL ANCRAGE DANS UN MONDE INCERTAIN

Préface

La porte la plus proche de l'homme, c'est l'homme. ***René Barjavel***

Et si, dans un monde qui ne cesse de bouger, le véritable luxe était désormais de pouvoir compter sur quelque chose ?

Nous vivons une époque paradoxale. Jamais le travail n'a offert autant de possibilités de se transformer, d'apprendre, de collaborer autrement. Et jamais, peut-être, les repères n'ont semblé aussi fragiles : accélération technologique, intelligence artificielle, mutations des métiers, incertitudes économiques, nouvelles aspirations individuelles, quête de sens…

Dans ce grand mouvement, une question s'impose aux entreprises : **que peuvent-elles encore offrir de stable ?**
Pas l'immobilité. Elle n'existe plus.
Pas la promesse d'un monde professionnel sans contraintes ni incertitudes. Elle serait illusoire.

Mais peut-être un **refuge.**
Un refuge au sens noble du terme : un espace où l'on peut retrouver des repères, se sentir reconnu, appartenir à un collectif, donner du sens à ce que l'on fait et disposer des ressources nécessaires pour avancer.

Car **se sentir en sécurité ne signifie pas refuser le changement.** C'est parfois, au contraire, la condition pour pouvoir l'affronter. Pour expérimenter. Pour apprendre. Pour prendre des risques. Pour se réinventer. C'est ici que la responsabilité des RH et du Développement RH prend une nouvelle profondeur.

Comment construire de la stabilité quand tout s'accélère ?
Comment préserver le collectif quand les organisations se fragmentent ?
Comment donner du sens quand les certitudes s'effritent ?

Comment permettre à chacun de s'épanouir sans perdre de vue la performance et les transformations nécessaires à l'entreprise ?

Et surtout : **comment faire de l'entreprise un lieu où l'on ne vient pas seulement travailler, mais où l'on peut encore se projeter ?**
Ces questions ne sont pas théoriques. Elles traversent déjà les comités de direction, les équipes RH et les collectifs de travail. Elles interrogent les politiques de développement des compétences, le management, les parcours professionnels, la qualité des relations, la reconnaissance, l'organisation du travail et, plus largement, la promesse employeur.

Elles interrogent aussi notre conception même de la performance.
Car une entreprise capable de transformer sans désorienter, d'exiger sans épuiser, d'innover sans déshumaniser et de faire grandir sans uniformiser dispose peut-être aujourd'hui de son **avantage le plus durable : la confiance de ses collaborateurs.**
C'est cette conviction qui est au cœur de ce livre blanc.

À travers les regards de **DRH grands témoins**, nous avons voulu explorer une question simple en apparence, mais profondément stratégique : **comment faire de l'entreprise un espace de stabilité, de sens et d'épanouissement individuel et collectif, dans un monde qui, lui, ne promet plus de ralentir ?**

Parce que le refuge de demain ne sera pas celui qui nous protège du mouvement.
Ce sera celui qui nous donne la force d'y prendre part.

Delphine LANCEL,
Directrice Générale
Groupe RH&M

L'ENTREPRISE, VALEUR REFUGE ?

Édito

Nous avons connu le monde VUCA (Volatile, incertain, complexe et ambigu), bienvenue dans le monde BANI (fragile, anxiogène, non linéaire et incompréhensible) ! Notre époque est en effet marquée par des crises importantes (conflits en Ukraine et au Moyen Orient notamment), des transformations profondes (transition énergétique, évolutions technologiques avec un développement fulgurant de l'intelligence artificielle, évolutions sociétales), et des bouleversements politiques (montée des extrêmes, instabilité, …) conduisant à une perte de repères et un accroissement de la défiance.

Dans ce maelstrom, un acteur émerge : l'entreprise. Longtemps simple agent économique, elle prend aujourd'hui une dimension nouvelle, celle de pilier de la société. Un article des Echos (juillet 2026) révèle que 61% des français voient l'entreprise comme un repère dans ce monde déboussolé. Car il est vrai qu'aujourd'hui, elle répond positivement et concrètement à un certain nombre de besoins des individus.

Premièrement, le besoin de sécurité : en offrant des conditions d'emploi de qualité, l'entreprise contribue à cette attente de base de toute personne. On observe d'ailleurs que parmi ces conditions d'emploi, une partie d'entre elles, jadis assurées par la puissance publique, est aujourd'hui progressivement assumée par l'entreprise : tel est le cas par exemple de l'éducation/formation, de la santé ou encore des dispositifs d'accompagnement des collaborateurs en matière de parentalité ou encore de salariés aidants.

Deuxièmement, le besoin de visibilité et de stabilité. L'entreprise claire sur sa raison d'être (mission), son état futur désirable (vision) et sur son ADN (valeurs) - en un mot, l'entreprise qui donne du sens - permet à ses collaborateurs de se projeter sereinement.

Troisièmement, le besoin d'appartenance. L'entreprise constitue un corps social. Sa culture et ses valeurs permettent à ce collectif de vivre ensemble et de partager une aventure commune.

Enfin, le besoin de se réaliser. L'entreprise permet à ses collaborateurs de se développer en proposant des parcours riches et variés, des programmes de développement de compétences, des missions transverses, … Cela lui est par ailleurs bénéfique en matière d'engagement et de désirabilité.

Pilier, refuge, rempart, point d'ancrage, boussole, repère … telle est la nouvelle place qu'occupe désormais l'entreprise dans la société. Avec toutefois deux points d'attention : toutes les entreprises ne sont pas concernées (pas de généralisation), mais uniquement celles ayant intégré une vision stratégique et politique de performance globale (économique, sociale, environnementale et sociétale). Et cela sera possible pour ces entreprises à la condition de ne pas les étouffer sous le poids normatif et réglementaire.

Patrick PLEIN,
Président de l'OGT
DRH - VINCI Energies France
Building Solutions & Industrie

SAFRAN UNIVERSITY : LEVIER STRATÉGIQUE DE « ENTREPRISE REFUGE » FACE AUX INCERTITUDES

*Interview de **Jean-Roch HOULLIER** menée par **Damien VILLARD***

Face à un monde toujours plus complexe, comment la formation peut-elle contribuer à rendre l'entreprise refuge ? Pour Jean-Roch Houllier, Directeur des Opérations, de la Pédagogie et du Digital chez Safran, Safran University est l'outil privilégié pour répondre aux multiples enjeux de recrutement et de transmission des savoirs, de défis transformationnels et de changements sociétaux.

Un ancrage identitaire et culturel
L'université d'entreprise est définie comme « le seul endroit où l'on parle couramment Safran ». Dans un groupe aux multiples filiales, elle agit comme un unificateur, créant un fort sentiment d'appartenance et offrant de vrais repères aux collaborateurs. Diffusant près de 700 000 heures en 2025 dans une trentaine de domaines, sa mission dépasse la simple transmission de savoirs techniques ; elle vise à construire une « entreprise apprenante » où l'accessibilité du savoir et la culture de coopération, inspirée du compagnonnage, renforcent le lien social.

Répondre aux défis de transformation par le sens
Face aux transitions majeures — qu'il s'agisse de l'aviation décarbonée ou de l'intelligence artificielle — la formation permet aux salariés de s'adapter tout en comprenant la finalité de ces évolutions. Pour sécuriser les compétences clés, Safran a notamment déployé un réseau de 80 écoles industrielles. Elles ont une connexion forte aux métiers, sont portées par des équipes de formateurs hybrides issues à la fois du terrain et du monde de la pédagogie, et appliquent un choix pertinent d'indicateurs et de mesures d'impact.

Vers une «École de la Pensée»
Pour cultiver cette entreprise refuge, Safran explore désormais la création d'une « École de la Pensée ». Des initiatives comme le « Criticathon», réalisé en interentreprises avec 12 groupes engagés, visent à développer l'esprit critique face à l'IA, privilégiant le « temps long » et le collectif contre l'isolement de l'immédiateté digitale.

Cette ambition s'ouvre maintenant aux défis internationaux, pour apprécier jusqu'où la dimension culturelle influe à la fois sur les enjeux et les facteurs clés de succès de ces dispositifs pour chaque territoire.

Pour les ressources humaines, ce modèle démontre que la formation, portée par une gouvernance claire et l'ambition de développer des « praticiens réflexifs », est le garant de l'employabilité globale et de l'accomplissement des collaborateurs dans la durée.

Jean-Roch HOULLIER,
Head of Operations, Learning, Digital
SAFRAN

Propos recueillis par

Damien VILLARD,
Référent des Parcours d'Exécutive Education
EMLYON BUSINESS SCHOOL

L'ENTREPRISE REFUGE N'EST PAS CELLE QUI PROTÈGE DU CHANGEMENT, MAIS CELLE QUI SE PRÉPARE À L'AFFRONTER

Par Eric Gras, spécialiste du marché de l'emploi ***chez Indeed France***

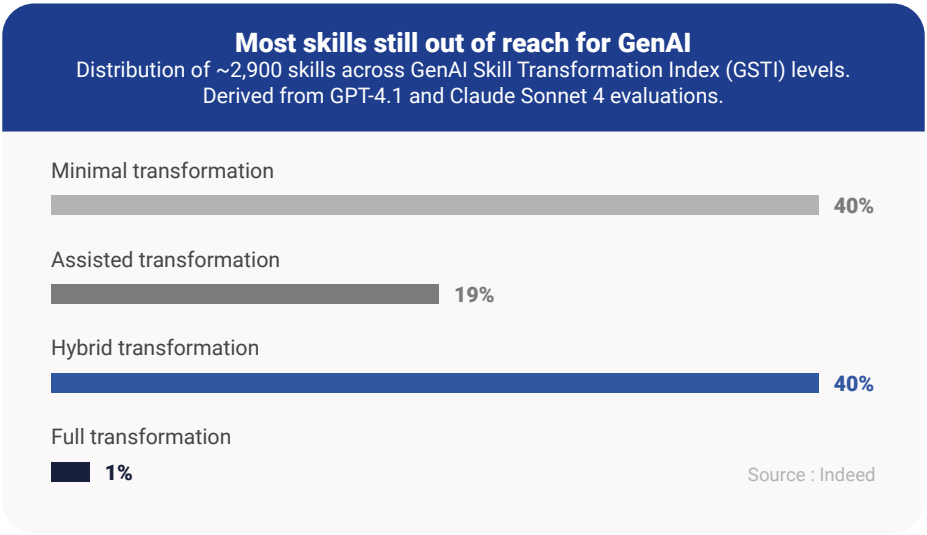
Dans un monde du travail marqué par les transformations technologiques et l'évolution des attentes, l'entreprise est appelée à jouer un rôle qui dépasse celui de simple employeur. Elle devient un point de repère.

Mais qu'est-ce qu'une « entreprise refuge » ? Il ne s'agit pas d'un lieu qui protégerait des incertitudes du monde extérieur, ni d'une promesse de stabilité absolue dans un environnement qui ne l'est plus. Pour Indeed, l'enjeu est de créer un cadre suffisamment solide pour traverser les transformations avec confiance et conserver une capacité d'agir.

L'IA permet de comprendre pourquoi repères, employabilité et confiance deviennent indissociables.

L'IA accélère le mouvement, elle ne le résume pas
L'IA est l'un des meilleurs exemples de cette réalité. Selon une étude Indeed menée avec Censuswide en France, 80 % des entreprises interrogées utilisent déjà l'IA, notamment pour l'analyse de données, les tâches administratives, la création de contenus ou la communication. Mais seules 8 % des entreprises utilisant l'IA déclarent ne rencontrer aucun obstacle : sécurité des données, intégration, compétences et cadre juridique ou éthique restent des enjeux importants.[1]
Face à cette accélération, la question n'est donc pas seulement « comment adopter l'IA ? », mais aussi « comment permettre aux collaborateurs de rester acteurs de cette transformation ? ».

Les analyses de Hiring Lab montrent que le scénario n'est pas celui d'une disparition massive des métiers. Sur près de 2 900 compétences analysées, moins de 1 % présentent un potentiel élevé de remplacement complet par l'IA générative. À l'inverse, une grande partie des compétences devrait être transformée ou complétée par ces technologies.[2]



Source : AI at Work Report 2025: How GenAI is Rewiring the DNA of Jobs : https://d341ezm4iqaae0.cloudfront.net/hiringlaborg/2025/10/02114336/IndeedHiringLab_AI_Report.pdf

Cela déplace la notion même de sécurité. La meilleure protection n'est plus nécessairement de préserver durablement un poste tel qu'il existe aujourd'hui, mais de donner aux collaborateurs les moyens d'évoluer : apprendre, expérimenter, développer de nouvelles compétences et comprendre les changements qui affectent leur métier.

L'entreprise refuge est ainsi moins celle qui promet l'immobilité que celle qui donne les moyens de rester en mouvement.

Donner un cadre sans enfermer

Cette capacité à évoluer suppose paradoxalement davantage de cadre. Lorsque les repères deviennent moins évidents, les collaborateurs ont besoin de savoir ce qui ne change pas : valeurs, principes de fonctionnement, règles du jeu et attentes.

L'IA en fournit une illustration concrète. Toujours selon notre étude, 69 % des entreprises déclarent avoir mis en place des règles, formelles ou informelles, concernant son utilisation, tandis que 31 % n'en ont pas. Dans le même temps, 71 % déclarent avoir formé ou sensibilisé leurs collaborateurs à l'IA et à ses risques.[1]

Ces chiffres montrent que la technologie ne peut être dissociée du collectif de travail. Un outil ne crée pas à lui seul de la confiance : celle-ci repose sur des règles compréhensibles, une responsabilité clairement définie et la possibilité de poser des questions.

Le rôle du management évolue dans le même sens. Dans un environnement mouvant, manager ne consiste plus seulement à contrôler. Il s'agit aussi d'aider les équipes à comprendre ce qui change, à apprendre et à décider dans l'incertitude. L'entreprise refuge doit donc trouver un équilibre entre sécurité et autonomie : assez de cadre pour donner confiance, assez de liberté pour permettre l'initiative.

La confiance commence par la transparence

Cette confiance est particulièrement fragile lorsque les transformations sont rapides et mal comprises. L'étude Indeed/Censuswide révèle ainsi un décalage autour de l'utilisation de l'IA : 57 % des salariés et demandeurs d'emploi interrogés déclarent utiliser l'IA dans leur travail, mais seuls 11 % le déclarent explicitement. Plus encore, 52 % ne savent pas clairement comment les données sont utilisées ou stockées par les outils d'IA.[1]

Ces données montrent surtout un besoin de pédagogie. L'entreprise refuge est celle qui accepte de rendre visibles les zones d'incertitude : dire ce que l'on sait, ce que l'on ne sait pas encore, ce que l'on expérimente et ce qui reste de la responsabilité humaine.

La transparence ne signifie donc pas avoir réponse à tout. Elle signifie donner suffisamment d'informations pour permettre à chacun de comprendre, de questionner et d'agir.

Une entreprise refuge comme boussole

Chez Indeed, notre position d'observateur du marché de l'emploi nous permet de voir ces évolutions à grande échelle. Les données issues de notre marketplace, croisées avec les analyses de Hiring Lab, donnent une vision en temps réel des attentes des candidats comme des besoins des employeurs.

Cette lecture du marché nous conduit à considérer l'employabilité comme un élément central de la sécurité professionnelle. Dans un monde où les trajectoires deviennent moins prévisibles, donner accès aux compétences et à l'information permet aux individus de conserver une capacité de choix.

L'entreprise refuge n'est donc pas une entreprise qui chercherait à soustraire ses collaborateurs au mouvement du monde. C'est une organisation capable de leur donner une boussole.

Cette boussole repose sur quelques fondamentaux : des repères clairs, de la transparence, la possibilité d'apprendre et une véritable capacité d'agir.
Dans cette perspective, l'IA ne constitue pas seulement un défi technologique. Elle est un révélateur de la maturité des organisations. Une entreprise qui accompagne la transformation donne un cadre, explique, forme et laisse de la place au jugement humain.

C'est là que se trouve la véritable fonction de l'entreprise refuge : non pas promettre que rien ne changera, mais permettre à chacun de disposer des moyens, des compétences et des repères nécessaires pour avancer.

Sources :
[1] Indeed France / Censuswide, étude menée du 3 au 9 juin 2025 auprès de 1 103 salariés, demandeurs d'emploi et étudiants et de 1 001 employeurs et responsables du recrutement.
[2] Indeed Hiring Lab, analyse d'environ 2 900 compétences et de leur potentiel d'exposition à l'IA générative.

Eric GRAS,
Spécialiste du marché de l'emploi
Indeed France

GRANDS TÉMOINS

GRAND TÉMOIN : CHEZ SPIE FRANCE, L'ENTREPRISE REFUGE REPOSE SUR LA CONFIANCE ET LA PROXIMITÉ

*Interview de **Sandra HEN POULAIN** menée par **Nathalie ROUSSEAU***

1. Que signifie « entreprise refuge » chez SPIE France ?

Dans un environnement géopolitique et économique de plus en plus incertain, qui impacte nos clients et donc notre business, nous avons besoin de rassurer nos collaborateurs en leur donnant des raisons concrètes de se projeter.

Notre premier enjeu est la bonne santé économique. Le fait d'être dans un groupe qui va bien, qui progresse, et dans un groupe où 50 % du chiffre d'affaires contribue à une économie bas carbone (part du chiffre d'affaires alignée avec les critères climat de la taxonomie européenne), permet de donner du sens et une perspective économique positive malgré un contexte anxiogène. Pour nous, il est aussi fondamental d'associer nos collaborateurs à cette performance. Notre campagne d'actionnariat salarié « Share for You » en est le meilleur exemple : plus de 60 % ont participé à la dernière opération d'actionnariat salarié en 2025 et détiennent près de 8 % du capital, ce qui témoigne d'un ADN de confiance dans l'avenir. Nos collaborateurs sont ainsi nos premiers actionnaires !

Un deuxième enjeu est l'employabilité durable : donner des repères, de la visibilité sur les trajectoires possibles et accompagner le développement des compétences afin que cha-

Devenez membre et obtenez le cahier complet de l'OGT

Retrouvez toutes nos publications et événements :

Rendez-vous sur le site internet du Groupe RH&M
http://www.grouperhm.com

Rendez-vous sur le site de l'Observatoire Global Talent
http://www.club-ogt.com/fr/

Mais également sur nos réseaux sociaux :
LinkedIn : Groupe RH&M
Twitter : GroupeRHM

Pour adhérer :
laura.silva@groupe-rhm.com
delphine.lancel@groupe-rhm.com
01.47.43.15.63

REMERCIEMENTS À :

À l'initiative de

En collaboration avec

L'Observatoire Global Talent
GROUPE RH&M - 35 rue Boileau - 75016 Paris ✆ 01 47 43 15 63
www.grouperhm.com

ONDS

IDS L'INSTITUT DU DROIT SOCIAL

OGT Observatoire Global Talent

MGRH mouvement Génération RH

HR DIGITAL Inside

Le Cercle DRH Entrepreneur

OGI RH Observatoire Digital et Innovation RH

LE RÉSEAU RH&M

Créateur d'opportunités !
L'esprit précurseur

ORAS Observatoire Rémunérations & Avantages Sociaux

RH&M

RHMpépites

SHIFT

The why PROJECT

INSTITUT MVE Mieux Vivre en Entreprise

LE CERCLE RH DE L'EXCELLENCE

RH&M EN CHIFFRES

10 CLUBS RH

1300 MEMBRES RH

1 CLUB DE 25 START-UP

20 GRANDS ÉVÈNEMENTS

8 FORMATIONS

LA REVUE RH&M

30 PUBLICATIONS

GROUPE RH&M

UN RÉSEAU UNIQUE
PRECURSEUR, INNOVANT,
PERFORMANT ET GLOBAL

GROUPE RH&M
35 RUE BOILEAU 75016 PARIS
TÉL : 01.47.43.15.63 - delphine.lancel@groupe-rhm.com

OPCO EP
Opérateur de compétences
des Entreprises de Proximité

ACCOMPAGNER POUR FAIRE GRANDIR LES **COMPÉTENCES**

opcoep.fr

Opco EP accompagne les branches professionnelles, les TPE-PME et les salariés dans le champ de l'artisanat, des professions libérales et des services de proximité pour le développement des compétences, notamment via la formation en alternance.

EN CHIFFRES* :

195 630 contrats en alternance

615 537 salariés formés dans les TPE-PME

844 entreprises relevant de 44 branches accompagnées dans le cadre d'une Prestation

*Chiffres 2024