

Et si l rencontre pouvait changer une vie professionnelle ?

Agissons pour offrir à tous les mêmes chances d'accès au réseau



Table des matières

Edito par Fabienne Arata p.3

Introduction p.4

1- Constats sur les inégalités de réseau p.5

- a. Le réseau, utile pour accéder à son prochain emploi ?
- b. Avoir un réseau sert l'évolution professionnelle
- c. La différence entre environnement ouvert et fermé

2- Quelles solutions peut-on apporter ? p.10

- a. Apprendre et comprendre le réseautage dans les écoles
- b. Les entreprises au cœur de la sensibilisation
- c. Les bénévoles, soutien indispensable à la réduction des inégalités

Conclusion p.21

L'Alliance "Un réseau pour tous" p.22

Remerciements et Bibliographie p.23

Un réseau professionnel pour tous

La mission de LinkedIn est d'offrir à chaque personne les mêmes chances d'accès aux opportunités professionnelles.

Notre carrière et les opportunités qui s'offrent à nous ne découlent pas uniquement de notre talent ou de notre travail, mais aussi en grande partie de notre réseau. En effet, dans un monde du travail complexe, être accompagné et aidé par notre entourage fait toute la différence. Or, même si les compétences sont équitablement réparties parmi les individus, les réseaux eux, ne le sont pas.

Prenons l'exemple de la France. Les individus qui ont étudié dans une université prestigieuse ont 1,5 fois plus de chance de construire un réseau solide que ceux qui n'en ont pas fréquenté. Ou encore, ceux qui vivent en région parisienne ont eux aussi 1,5 fois plus de chance de construire un réseau solide par rapport à la moyenne nationale. Sachant que ces deux facteurs sont très souvent cumulatifs, le fossé des inégalités de réseau est donc très creusé.

Ce fossé est contre-productif pour la société et l'économie française, car il l'empêche de capitaliser sur ces nombreux talents qui n'ont pas l'opportunité d'être découverts, et donc de contribuer aux succès des entreprises françaises.

C'est pourquoi chez LinkedIn, nous sommes convaincus que réduire ces **inégalités de réseau** est bénéfique pour créer du lien dans l'ensemble de la société.

C'est la raison pour laquelle nous avons créé l'Alliance "Un réseau pour tous" en 2021, qui réunit des acteurs de l'économie sociale et solidaire, des entreprises et des établissements de l'enseignement supérieur afin d'œuvrer ensemble à cette mission.

L'objectif de ce livre blanc produit en commun est de mettre en lumière un certain nombre d'actions, afin d'inspirer d'autres organisations similaires sur ce qu'elles peuvent mettre en place à leur niveau et initier un cercle vertueux.

Et nous sommes convaincus que chaque entreprise, chaque école, et chaque individu a un rôle à jouer dans cette mission.

Fabienne Arata
Directrice générale de LinkedIn France



Introduction

74%

74% des Français pensent que sans réseau professionnel ils passent à côté du marché caché de l'emploi.

84%

Le réseau est même reconnu par 84% des personnes salariées en France comme étant un facteur primordial dans l'accès à l'emploi¹. Mais tout le monde ne se trouve pas sur un même pied d'égalité face à la création et au développement de son réseau.

On peut qualifier comme **“inégalités de réseau”** les avantages auxquels certaines personnes n'ont pas accès contrairement à d'autres. Ces avantages sont le fait de profiter d'un réseau de contacts et de connaissances plus ou moins proches pour accéder à des opportunités professionnelles et aux évolutions de carrière auxquelles elles aspirent.

Il s'agit le plus souvent d'une situation d'inégalité que les individus concernés subissent sans pouvoir les résoudre seuls, sans aide extérieure.

Ces inégalités sont principalement liées à l'origine sociale des personnes touchées mais aussi à leur âge, leur genre, leur accès aux hautes études et orientation scolaire ou encore au fait de se trouver dans une situation de handicap.

Il tient alors à toutes les parties prenantes du monde professionnel d'aider, agir et faire évoluer les tendances vers un accès élargi aux réseaux pour tous. Des décideurs aux employés, actifs ou inactifs, toutes les personnes ont les clés pour combler le fossé de ces inégalités de réseau.

Pour ce faire, il faut déjà comprendre la réalité de ces inégalités de réseau aujourd'hui. Qui sont les personnes touchées par ces inégalités et pourquoi le sont-elles ? En quoi le réseau est-il aujourd'hui devenu un élément incontournable pour favoriser l'accès à l'emploi et la mobilité professionnelle ?

Dans un second temps, quelles sont les solutions que nous pouvons apporter pour réduire et résorber ces inégalités ? Ces solutions peuvent être mises en place à l'échelle des entreprises, des écoles mais aussi de nombreuses associations et bénévoles. Par ailleurs, nous verrons que l'accélération des initiatives de mentoring ou de partage d'expériences portent leurs fruits aujourd'hui. Parfois il suffit d'une rencontre, pour orienter ou changer une vie professionnelle.



¹ Source LinkedIn et CSA sur les réseaux professionnels en 2022

Constats sur les inégalités de réseau

CONSTAT #1

LE RÉSEAU, UTILE POUR ACCÉDER À SON PROCHAIN EMPLOI ?

Un réseau professionnel est constitué par l'ensemble des contacts et connaissances avec qui un individu peut interagir directement dans un cadre professionnel.

Ce même réseau se construit principalement avec le temps par le biais de **trois facteurs principaux** :

- 1 Le lieu où l'on a grandi et évolué.
- 2 Les milieux scolaires fréquentés, tout au long de ses études.
- 3 Les entreprises actuelles et passées par lesquelles on a transité.

Ces facteurs impactent directement la capacité de bâtir son réseau professionnel. Ils peuvent avoir un impact positif et contribuer à développer un réseau performant et efficace, mais aussi **un impact négatif lorsque les milieux socio-professionnels ne présentent pas autant de chances de développement de réseau**. Dans ces cas-là, le réseau professionnel finit par ne pas offrir autant d'opportunités qu'il le pourrait réellement.



Selon une étude réalisée par LinkedIn en 2022, **73% des français estiment que d'autres ont plus d'opportunités car ils bénéficient d'un réseau professionnel plus conséquent**².

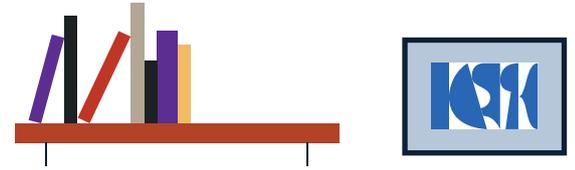
« Dans un monde du travail en constante évolution, être accompagné et aidé par notre entourage fait toute la différence. »

 Fabienne Arata
Directrice générale de LinkedIn France

² Source LinkedIn et CSA sur les réseaux professionnels en 2022

44%

Des français ayant un réseau professionnel disent l'utiliser pour rester informés sur leur profession ou leur secteur d'activité.



45%

témoignent que leur réseau leur a déjà permis d'être recommandé pour un poste.



Des recherches menées par Michel Ferrary (Professeur affilié, SKEMA Business School) démontrent la pertinence des réseaux sociaux dans le processus de recherche d'emploi.

- 1 Moins les informations sur les opportunités d'emploi sont accessibles de manière publique, plus les gens se tourneront vers les réseaux sociaux pour trouver ces informations.
- 2 Sur le marché du travail, les considérations sociales jouent un rôle dans les choix de carrière au même titre que les considérations rationnelles (basées sur les intérêts personnels).
- 3 Les individus jugent le prestige d'un emploi ou même d'un salaire par des normes fixées par leurs réseaux. Les réseaux sociaux peuvent donc aussi influencer les choix des personnes pour ce qui est d'accepter ou non des conditions économiques et des opportunités professionnelles.

Michel Ferrary «Dynamique des Réseaux Sociaux et Stratégies d'encastrement social»
REVUE D'ÉCONOMIE INDUSTRIELLE — n°128, 4ème trimestre 2009



En se basant sur les résultats d'une étude LinkedIn et CSA en 2022³, une majorité des Français sont d'accord avec le fait que le réseau professionnel est crucial pour leur carrière. **84% des personnes interrogées estiment qu'il est important d'avoir un bon réseau pour obtenir un emploi.** De plus, depuis la pandémie de Covid, 35% considèrent qu'il est encore plus important d'avoir un réseau professionnel.

Quand il s'agit d'obtenir un emploi :

31%

ont déjà trouvé un emploi ou un stage **via leur réseau**

34%

ont déjà été contactés par des recruteurs **via leur réseau professionnel pour signer un contrat ou démarrer une nouvelle mission.**

³ Source LinkedIn et CSA sur les réseaux professionnels en 2022

AVOIR UN RÉSEAU SERT L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Avoir un réseau bien développé est donc primordial pour obtenir un poste ou faire son entrée dans le monde du travail. Le réseau professionnel s'avère aussi indispensable pour évoluer dans sa carrière, qu'il s'agisse de changer de poste ou de trouver des conditions de travail plus en phase avec ses attentes et ses exigences.

Selon la même étude Ipsos⁴ mentionnée précédemment au sujet du networking en France, **un lien est établi entre le fait d'avoir un bon réseau et le fait de se sentir heureux et épanoui dans son poste actuel.**

C'est le cas pour

77%

des français estimant avoir un bon réseau.



De plus,

70%

des français ayant un bon réseau professionnel auraient évolué hiérarchiquement ou en termes de responsabilités dans leur emploi dans les 5 dernières années.

Sur cette même période,

68%

de ce même panel a vu son salaire augmenter et 61% en serait désormais satisfait.



Au final,

46%

des français ayant un réseau professionnel bien développé estiment avoir évolué plus facilement grâce à leurs contacts. Ce chiffre tombe à 12% seulement pour l'autre moitié des français estimant avoir un réseau sous-développé.

⁴ Etude LinkedIn & Ipsos 2019 - Network Trends Europe

Les conclusions de cette étude sont par ailleurs en harmonie avec d'autres recherches⁵ qui permettent de comprendre que le réseau mène à une carrière réussie de trois façons :



1 Établir la confiance : des interactions répétées avec une personne augmentent la confiance du responsable du recrutement et réduisent le risque lié à une future collaboration.



2 Conférer un statut : les connexions ou les preuves sociales servent à estimer les capacités d'une personne, ce qui rend donc plus probable l'obtention d'opportunités pour les individus ayant des liens avec des contacts de haut niveau socio-professionnel.



3 Accéder à l'information : la diversité des réseaux augmente l'accès d'une personne à l'information et la rend plus productive et réactive aux différentes opportunités.



Il est toutefois important de noter qu'**il n'est plus suffisant d'avoir uniquement bâti un bon réseau pour pouvoir évoluer professionnellement**. Il faut également savoir maintenir son réseau, l'entretenir et pouvoir le faire évoluer dans le temps.

Lorsqu'on interroge les français qui estiment ne pas bénéficier d'un assez bon réseau professionnel, une personne sur quatre avoue ne pas savoir en bâtir un et l'entretenir. Dans un tiers des cas, ces personnes ne comptent pas dans leurs contacts des personnes en mesure de les aider et de les recommander au niveau professionnel.

Cela met en évidence un véritable manque dans la mise en relation de ces personnes qui ne bénéficient pas d'un réseau avec des acteurs du marché qui pourraient partager le leur. **Ce constat tend également à montrer que le mentorat peut s'avérer être une bonne voie pour expliquer et apprendre à bâtir et entretenir un réseau professionnel** sur le long terme tout en partageant son réseau avec les mentorés.

CONSTAT #3

LA DIFFÉRENCE ENTRE ENVIRONNEMENT OUVERT ET FERMÉ

Un réseau professionnel doit être bien développé et entretenu pour obtenir un nouveau poste ou pour évoluer professionnellement. Mais il existe différents types de réseaux : les réseaux dits "ouverts" et les réseaux "fermés". Ces typologies de réseau peuvent avoir des conséquences bien distinctes sur l'accès à l'emploi et sur l'évolution de carrière.

Réseau ouvert

Réseau fermé

⁵ Michel Ferrary 2009 : «Dynamique des Réseaux Sociaux et Stratégies d'encastrement social» - REVUE D'ÉCONOMIE INDUSTRIELLE — n°128, 4^{ème} trimestre 2009

Réseau fermé

Un **réseau fermé** peut se définir comme un réseau dans lequel quasiment tous les membres se connaissent et sont interconnectés entre eux. Ce type de réseau s'apparente à une communauté.

Réseau ouvert

Un **réseau ouvert** se définit plutôt comme un réseau dans lequel les liens se créent avec des personnes n'étant pas déjà interconnectées entre elles ou ne faisant pas partie des mêmes réseaux fermés. Il y a ainsi une plus grande variété de contacts et d'horizons connectés.¹⁴

Les personnes qui se créent un réseau social professionnel ouvert sont jusqu'à 15% plus mobiles sur le marché du travail ! Le degré d'ouverture du réseau peut donc être essentiel dans la bonne évolution d'une carrière professionnelle.

Au-delà des types de réseaux ouverts ou fermés, il convient ensuite de définir les typologies de liens établis au sein même de ces réseaux professionnels. **Il existe alors deux types de liens : des liens forts et des liens faibles.**

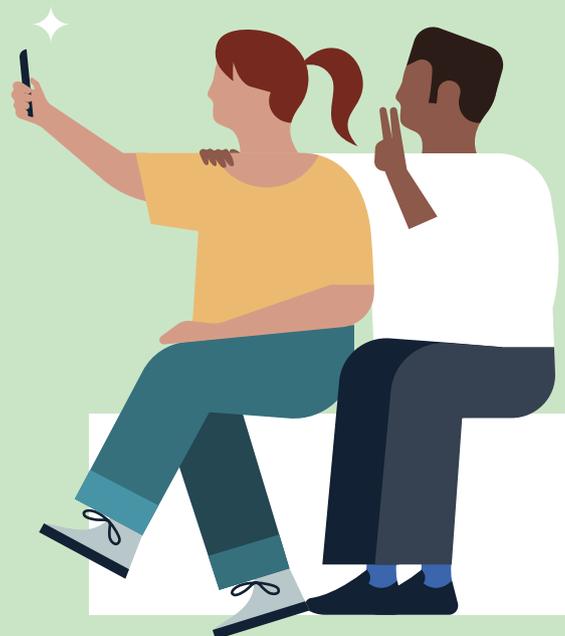
Les liens faibles sont ceux qui sont établis avec des personnes considérées comme de **simples connaissances et/ou contacts professionnels.**

Pour ce qui est des liens forts, ce sont ceux qui se créent entre **personnes plus proches, qui peuvent faire partie du cercle privé**, de la famille, des amis.

Contrairement à ce que leur nom peut laisser croire, ce sont bien les liens faibles qui sont les plus utiles professionnellement.⁶

En effet, **un lien plus faible est plus facile à atteindre et à obtenir dans le milieu professionnel** et permettra donc d'étendre beaucoup plus simplement son réseau.

De leur côté, les **liens forts sont assez peu utiles pour étendre son réseau et développer sa carrière professionnelle** car ils ont tendance à être plus redondants et à toujours tourner autour des mêmes individus et opportunités.



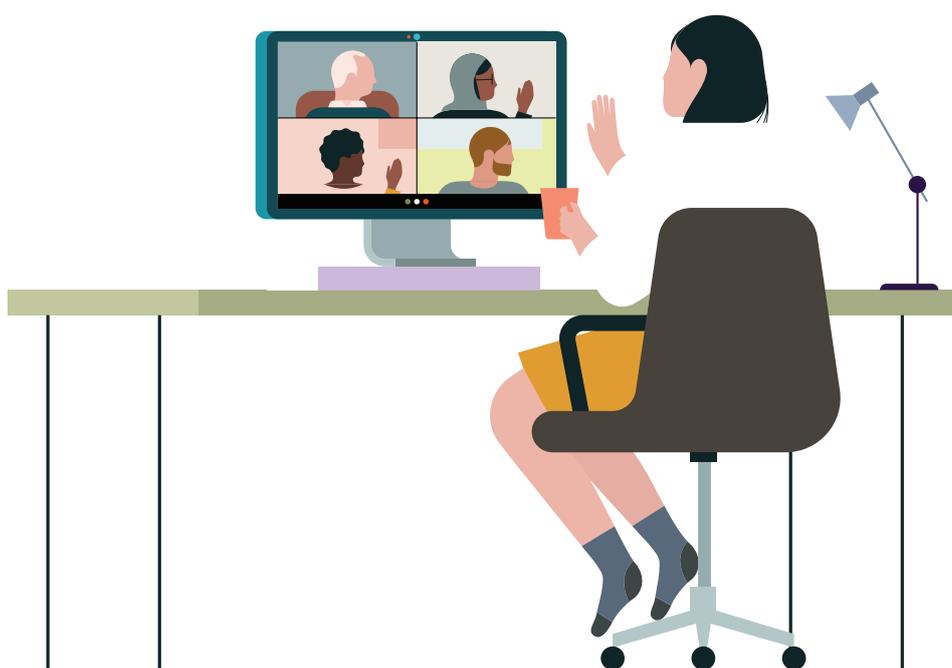
⁶ Rajkumar et al. 2022: A causal test of the strength of weak ties. Science, Vol 377, Issue 6612

Assez logiquement, **un réseau ouvert sera plus facilement constitué avec des liens faibles** tandis qu'un réseau fermé sera pour sa part fait de plusieurs liens forts. Il a été ainsi estimé que **les liens faibles sont doublement plus efficaces que les liens forts pour aider un demandeur d'emploi à rejoindre un nouvel employeur.**

Les secteurs qui évoluent rapidement tirent le meilleur parti de ces liens faibles. Lorsqu'une activité évolue vite, il est nécessaire d'obtenir des informations sur son secteur le plus rapidement possible et une des façons efficaces de le faire est d'avoir diver-

sifié ses contacts plutôt que de garder un environnement fermé et plus redondant.

Plus précisément, les liens faibles sont, par exemple, les plus utiles dans la mobilité professionnelle dans les secteurs de l'économie qui font le plus appel au numérique. Cela inclut, entre autres, les secteurs qui sont plus favorables au travail à domicile. En effet, puisque les liens faibles se tissent en moins grand nombre dans le travail à distance, leur valeur relative augmente pour favoriser l'innovation au sein des organisations.



Quelles solutions peut-on apporter ?

SOLUTION #1 - ÉTABLISSEMENTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

APPRENDRE ET COMPRENDRE LE RÉSEAUTAGE DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Parmi toutes les solutions qui peuvent être apportées face aux problèmes d'inégalité de réseau, une partie des réponses se trouve au niveau des établissements de l'enseignement supérieur. C'est lors de la formation des futurs jeunes diplômés que les premières actions peuvent être lancées.

60% des français font confiance aux écoles dans leur capacité à réussir à faire fonctionner "l'ascen-

seur social"⁷ pour tous. Mais par quelles actions concrètes cela peut-il se traduire réellement ?

Tout d'abord, dans la formation il est primordial de sensibiliser les futurs entrants dans le monde professionnel à l'importance de savoir bâtir et entretenir un bon réseau.

⁷ Michel Ferrary 2009 : «Dynamique des Réseaux Sociaux et Stratégies d'encastrement social» - REVUE D'ÉCONOMIE INDUSTRIELLE — n°128, 4ème trimestre 2009

« La notion d'inégalité de réseau et la nécessité de la réduire est indispensable pour la quasi-totalité des étudiants.



Pascale Viala
Directrice du Corporate Office chez SKEMA Business School



Pour tout cela, les écoles ont un rôle clé.

Des outils pédagogiques peuvent ensuite être mis en place et utilisés pour accompagner cette formation. **Qu'il s'agisse de cours, d'ateliers, de conférences, de formations en ligne ou d'autres outils digitaux dont LinkedIn peut faire partie intégrante, tous ces outils permettront de sensibiliser les étudiants à l'importance de savoir bâtir, entretenir, développer et ouvrir son réseau professionnel** tout en bénéficiant d'un accompagnement et d'un suivi régulier.

De plus, la formation est déjà vectrice de rencontres et d'opportunités de construire les bases de son futur réseau. Au long de ses études, un futur diplômé pourra ainsi commencer à entrer en contact avec d'autres étudiants et professionnels dans des secteurs ciblés mais aussi dans des zones géographiques variées. Toutes ces interactions permettent alors d'ouvrir son réseau.

Un dernier point que les écoles peuvent mettre en place pour leurs étudiants est de les mettre en relation et de leur apprendre à communiquer directement avec les membres de leurs **réseaux d'alumni**. Étant déjà présents dans le monde professionnel, ces alumni présentent un double avantage :

- 1 Pouvoir mettre les étudiants en relation avec les entreprises et donc leur présenter des secteurs d'activités, des métiers et des personnes qui les aideront à mettre en place un projet de carrière.
- 2 Partager leur propre expérience et donc pouvoir les coacher, tutorer ou mentorer pour qu'ils puissent bâtir un réseau en adéquation avec leurs ambitions.

Ces alumni peuvent aussi en tirer un certain bénéfice en améliorant à leur tour leur réseau et en développant leurs compétences de leadership via différents parrainages auprès des étudiants, dont le mentorat.

SKEMA est partenaire de l'Alliance "Un réseau pour tous"

et met en place différents outils d'accompagnement et d'enseignement, dont LinkedIn fait partie, afin de sensibiliser ses étudiants aux enjeux entourant le networking et à l'importance de réduire les inégalités de réseau.

Cet accompagnement se base sur deux dimensions :

- Une 1^{ère} dimension d'accompagnement
 - a Comprendre le réseautage et comment réseauter.
 - b Enseignement en continu à travers des cours, techniques et conseils personnalisés
 - c Outils digitaux à disposition des étudiants pour permettre les rencontres par réseau affinitaire
 - d Apprentissage du marketing d'influence pour savoir convaincre et réseauter avec des liens faibles

- Une seconde dimension à travers les connexions à la communauté SKEMA
 - a Avec les entreprises via :
 - I Des rencontres professionnelles pour découvrir des métiers, des entreprises et des secteurs d'activités
 - II Des journées sectorielles et des forums de recrutement

 - b Avec les alumni via :
 - I Des rencontres physiques ou digitales
 - II Des dispositifs de parrainage et de mentorat entre étudiants et alumni Skema pour échanger autour d'enjeux professionnels et créer de nouvelles opportunités de réseautage

Toutes ces initiatives peuvent aussi bien être mises en place dans le cadre du système éducatif privé mais aussi publique.



Une fois achevée la formation dans les écoles, l'entrée dans le monde professionnel se fait pleinement. Là aussi, de nombreuses solutions peuvent être apportées face aux inégalités de réseau directement par le biais d'actions menées par les entreprises.

Ces actions s'articulent autour de deux principaux axes :

1 La sensibilisation des collaborateurs

Il est toujours bénéfique de rappeler l'importance de bâtir et développer un bon réseau. Pour les jeunes collaborateurs qui découvrent le monde du travail, cela leur permettra de se former un réseau encore plus fourni et solide en se basant sur celui déjà construit lors de leurs études.

Pour cela, **des formations peuvent être organisées directement pour sensibiliser les collaborateurs en interne.** Des sessions de formations LinkedIn sous forme de webinaires sont ainsi souvent utilisées à cet effet.

Dans certains secteurs d'activité, **le développement du réseau peut aussi servir directement à développer sa clientèle et avoir un impact business non négligeable.**

D'autres secteurs sont directement concernés par la nécessité d'entretenir un bon relationnel notamment lorsque le recrutement et la progression interne se font par principe de cooptation fortement basé sur le réseau.



« La progression de carrière dans le secteur de conseil repose beaucoup sur votre capacité à créer du lien, des opportunités avec vos collègues. C'est par cooptation que vous devenez associé. Il est donc important d'avoir un bon réseau interne pour évoluer. »



Alice Noizet
Associée au sein de Mazars



2 L'implication directe des collaborateurs

La première forme d'implication directe des collaborateurs passe par **le partage d'expérience**. Cela peut permettre d'anticiper les difficultés rencontrées par chacun, de rassurer les jeunes générations sur les problématiques à venir et créer un élan solidaire et un réseau plus soudé au sein d'une entreprise.

Sur la base du volontariat, ces entreprises peuvent aussi mettre leurs membres directement à contribution par des initiatives internes et externes telles que :



Le Mentorat : des personnes expérimentées accompagnent des collaborateurs plus jeunes en interne. Les mentors auront un rôle de modèle en accordant directement de leur temps pour partager leur expérience et les bonnes pratiques à adopter.



Le Coaching : des sessions en individuel ou en groupe sont mises en place pour enseigner directement des principes élémentaires du réseautage à l'ensemble des collaborateurs d'une organisation ou en externe. Des outils numériques tels que les webinaires LinkedIn ou des podcasts peuvent aider dans cette optique.



Le Parrainage : des personnes s'engagent auprès d'étudiants, de chercheurs d'emploi et/ou de bénévoles pour leur donner du temps et les accompagner dans la démarche de construction et développement d'un réseau. Des partenariats avec des écoles et des associations aident à mettre en place ces dispositifs.

Bien que les initiatives en interne soient déjà bénéfiques, une ouverture sur l'extérieur est tout aussi importante pour développer un réseau efficace tout en assurant son développement personnel et professionnel.

Des initiatives ciblées sont lancées pour réduire les inégalités de réseau liées à un facteur en particulier. C'est le cas chez Mazars où des collaboratrices ont lancé l'initiative intra-entreprise Mazars & Elles, dans le but d'encourager les femmes de la firme à mieux se connaître et à s'épauler dans leur progression de carrière et à impliquer leurs collègues masculins sur le sujet de la mixité.

Alice Noizet, diplômée d'HEC et consultante forensic, anime aujourd'hui cette initiative interne. Pendant sa première vie professionnelle comme avocate, elle a pris conscience de l'importance d'entretenir un certain relationnel au sein du barreau et de garder contact avec d'anciens collègues. Par le biais du réseau Mazars & Elles, elle souhaite faire vivre un collectif interne et transmettre ses conseils et son expérience aux femmes de la nouvelle génération.

Plusieurs actions sont mises en place à travers cette initiative :

1

Les "Pause Dej Mazars & Elle" : des rendez-vous réguliers pour faire intervenir des femmes de l'extérieur pour parler de leur métier, leur carrière et leur parcours sans forcément axer le discours sur le genre.

2

Des événements plus ponctuels autour de **startups créées par des femmes** des ateliers thématiques ou des conférences. L'idée est de faire rencontrer de véritables "role models" (exemples à suivre) et de transmettre de l'énergie, du soutien, de l'inspiration et de l'envie. Une quinzaine de femmes volontaires font actuellement vivre ce réseau Mazars & Elles. Cela demande du temps et de l'énergie mais **l'intégration de jeunes professionnelles dans le processus donne une véritable dynamique** à l'initiative tout en prouvant l'importance du multi-générationnel dans la sensibilisation aux réseaux.

En réalisant qu'il existait un véritable problème d'attractivité dans son secteur, Margot Lechault - Chargée du Développement des Talents au sein de Mazars et son équipe - a créé Mazars School.

Issu d'un Hackathon interne, cette initiative a été développée pour répondre à une problématique : "Quel est le métier du comptable de demain ?".

La solution s'est construite sur deux axes :

1 Intégrer directement les écoles :

Proposer des cours directement en parallèle des formations dispensées dans les écoles partenaires. Proposer un dispositif complémentaire de la théorie en y apportant de la pratique. Le tout en présentant l'entreprise comme marque employeur et en intégrant les jeunes en apprentissage.

2 Présenter les métiers :

Le dispositif Mazars School éclaire les étudiants sur ce que sont vraiment les métiers de la finance et permet d'attirer des personnes qui veulent s'engager dans cette voie plus ou moins durablement. Cela permet aussi d'avoir un retour d'expérience de la part de ces jeunes diplômés qui ont été accompagnés au plus tôt, avant même leur spécialisation.



« Il est important pour nous d'aller là où les entreprises ne sont pas déjà pour donner l'accès aux informations sur nos métiers au plus grand nombre. »



Margot Lechault
Chargée du Développement
des Talents au sein de Mazars -
a créé Mazars School





Marie-Alice Thierry-Portmann - Entrepreneur, Global HRD and co-leader on International Cross Sell a pour ambition de changer l'approche RH.

Pour remettre l'humain au cœur de l'activité en leur donnant l'opportunité d'apporter leur contribution à l'entreprise, elle a mis en place des programmes RH basés sur trois principes : Liberté - Flexibilité - Individualisation.

- 1 La Ayming Academy** : des programmes d'apprentissage où les collaborateurs peuvent choisir ce qu'ils veulent suivre. Ils "apprennent avec la tête et intègrent par l'expérience" grâce à des coachs qui les accompagnent pour assimiler ce qu'ils ont appris.
- 2 Le mentoring / reverse mentoring** : ce programme permet à des personnes expérimentées d'aider les personnes les moins expérimentées en partageant leurs connaissances et inversement car même les collaborateurs moins expérimentés peuvent partager du savoir auprès des plus anciens.
Partager leur propre expérience et donc pouvoir les coacher, tutorer et/ou mentorer pour qu'ils puissent bâtir un réseau en adéquation avec leurs ambitions.
- 3 Le contrat de carrière** : ce programme est mis en place dès le recrutement et permet de mettre à plat le temps que chaque salarié veut passer au sein de l'entreprise. Ce programme aide aussi les collaborateurs à trouver un emploi ailleurs s'ils souhaitent partir. Ce qui permet d'établir des connexions avec des entreprises externes.



Enfin, il existe des solutions à apporter face aux inégalités de réseau par un troisième facteur, celui du milieu bénévole et associatif. De nombreuses associations s'engagent à différents niveaux pour contribuer à cette réduction des inégalités de réseau et notamment auprès des jeunes.

L'une d'entre elles est l'association NQT, en partenariat avec LinkedIn et L'Alliance - Un Réseau pour tous.

« Notre mission depuis maintenant 16 ans est d'accompagner les hauts diplômés répondant à certains critères d'âge, issus de milieux défavorisés, ayant 1 ou 2 parents ouvriers ou se trouvant en situation de handicap. »



Yazid Chir
Président bénévole

Cette tranche jeune de la population subit **deux principaux facteurs discriminants** :

- 1 Ce qu'on peut appeler **l'orientation subie**, forme de discrimination à l'orientation. Des jeunes issus de milieux modestes qui - par manque d'informations - s'orientent ou sont orientés vers des filières sans réels débouchés. Majoritairement vers des masters et licences en marketing, communication ou RH alors qu'il s'agit de fonctions support qui représentent 10% des besoins dans les entreprises.
- 2 Comme vu précédemment, **un manque de réseau professionnel** subi de manière endémique.



Depuis la pandémie de COVID, les jeunes ont encore plus besoin d'aide. Ils ont compris que ne pas être accompagnés peut avoir des conséquences néfastes pour le démarrage de leur carrière professionnelle. Cela a boosté l'activité des associations malgré le fait que leurs modèles soit basés sur la rencontre physique pour sortir les jeunes de l'isolement.

+50%

Dans le cas de NQT, cela se traduit par 50% d'inscriptions en plus.

Pour faire face à ces problèmes, la solution proposée par de nombreuses associations est **le suivi des jeunes via le mentorat**. Il s'agit pour des mentors en poste dans des grandes entreprises d'accorder 3-4 heures par mois en moyenne à des jeunes pendant quelques mois.

Le but est triple pour les jeunes mentorés :



1 Leur redonner confiance



2 Leur ouvrir le réseau de leur mentor



3 Leur ouvrir de nouvelles voies de recherche d'emploi

La durée d'engagement moyen d'un mentor au sein de l'association NQT est de 9 ans ce qui est un engagement durable, qui s'explique par le fait que pour les mentors, il existe une réelle satisfaction à suivre des jeunes et à les voir réussir.

Ces mentors deviennent alors **les meilleurs ambassadeurs** pour en recruter de nouveaux au sein d'autres entreprises. Ils "contaminent" d'autres mentors par leur expérience réussie.

Il arrive parfois que **plusieurs mentors se lancent ensemble dans le suivi de jeunes en difficulté afin de créer un élan collectif au sein de leurs entreprises**. Cela crée à la fois de l'émulation et un sens de l'aventure collective dans les entreprises, ce qui est intéressant pour elles aussi car ça contribue à créer des "bulles d'air" hors business pour ces cadres qui s'en trouvent stimulés à leur tour, dans une sorte de cercle vertueux.

De plus, **les jeunes qui ont été mentorés deviennent souvent mentors à leur tour**, comme pour rendre le coup de main qu'ils ont reçu auparavant aux jeunes qui traverseraient les mêmes difficultés qu'eux.

Concrètement, à quoi peut ressembler ce mentorat ?

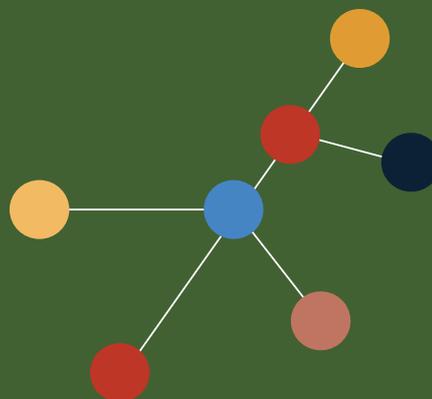
La meilleure explication vient de Jean Khiat, data scientist français reconnu et actif depuis 15 ans au sein de NQT en tant que mentor.

Son premier conseil pour démarrer en tant que mentor est de demander à son nouveau filleul de s'inscrire sur LinkedIn et de l'ajouter dans ses contacts (car 80% sont sur Facebook mais pas sur LinkedIn) avant même le premier rendez-vous. Il demande ensuite à son nouveau filleul de regarder dans son réseau et d'identifier les 10 personnes que les filleuls rêveraient de rencontrer.

Pendant le premier rendez-vous, ils réduisent ensemble la liste de 10 à 5 personnes en fonction des affinités des filleuls. Jean Khiat appelle alors les 5 personnes de la liste qui font

partie de son réseau et leur demande de recevoir pour un échange les filleuls pendant 45 minutes. Pendant cet entretien, les filleuls et le contact de Jean Khiat referont une liste de 5 contacts et ainsi de suite pour démultiplier les rendez-vous et permettre de construire un réseau de manière très accélérée.

Jean Khiat affiche ainsi un taux d'efficacité redoutable avec 100% d'emplois trouvés pour ses jeunes mentorés en 2 mois de moyenne à peine.



Cela nous amène à parler des résultats de toutes ces actions. Le chiffre le plus significatif de leur réussite est que

80%

des jeunes suivis par des mentors **finissent par trouver en 6 mois de moyenne un emploi, une alternance ou se lancent dans un projet d'entreprise** (contre 18 mois sans aide et mentorat)⁸.

⁸ Entretien avec Yazid Chid, président bénévole chez NQT



Dès le lancement de l'initiative, l'association NQT affichait un **taux de succès de 60%** auprès de ses jeunes suivis dans les 6 premiers mois. Dans la moyenne nationale, seuls 51% des hauts diplômés trouvaient un emploi dans ce même délai de 6 mois.



Au total, **plus de 70 000 jeunes ont déjà été aidés** par l'association NQT. L'objectif est désormais de pouvoir en accompagner 30 000 par an d'ici 2025.

Et vous en tant qu'individu, quelles sont les bonnes pratiques pour apporter des solutions et aider à votre niveau ?

Si, en tant que professionnel, vous souhaitez vous impliquer dans la réduction des inégalités de réseau, pour aider d'autres personnes à évoluer dans leur carrière ou à trouver un nouvel emploi mais que vous n'êtes pas encore engagé dans une association, des actions au niveau individuel peuvent être mises en place :

- 1 Ouvrez votre réseau aux chercheurs d'emploi
 - a Acceptez les invitations à rejoindre votre réseau sur LinkedIn
 - b Partagez les offres d'emploi disponibles sur votre réseau
- 2 Utilisez le hashtag #UnRéseauPourTous pour montrer que vous êtes disponible pour aider d'autres personnes
 - a Précisez vos objectifs dans cette démarche,
 - b Précisez les types de personnes que vous pensez pouvoir aider,
 - c Précisez les conseils que vous seriez en mesure d'apporter
- 3 Rejoignez des programmes de mentorat
 - a En demandant à votre entreprise si elle a déjà connaissance de ce genre de programmes
 - b En vous connectant avec l'Alliance sur LinkedIn et avec ses associations partenaires



Conclusion

Bien que les inégalités de réseau persistent, elles ne sont pas une fatalité. **Bâtir et développer un réseau efficace pour sa carrière doit être accessible à tous** indépendamment de son âge, son genre, son origine sociale, sa situation de handicap, son milieu scolaire, sa situation familiale ou professionnelle.

Un réseau efficace sera la clé pour évoluer professionnellement, pour obtenir les opportunités souhaitées et pour se sentir épanoui dans sa carrière. Pour tendre vers cette efficacité et réduire les inégalités de réseau, de nombreuses actions peuvent être développées et mises en place.

Qu'il s'agisse du niveau individuel ou associatif, dès la formation en école ou au sein même des entreprises, toutes les parties prenantes doivent interagir et veiller ensemble à faire diminuer les inégalités de réseau.

Ainsi, la sensibilisation et la formation à ce sujet peuvent être faites à tous les niveaux en parallèle de la mise en place de rencontres entre les différents acteurs du marché pour partager l'expérience. En parallèle, des dispositifs de mentorat, de parrainage et/ou de coaching peuvent venir soutenir ces actions de sensibili-

sation et formation pour une efficacité encore plus grande.

C'est donc en formant un cercle vertueux entre les personnes expérimentées et les plus jeunes, entre les associations, les écoles et les entreprises, entre les professionnels et les chercheurs d'emploi ou encore entre les hommes et les femmes que le réseau de tous pourra se développer et assurer sa fonction dans le développement professionnel de chacun. C'est aussi pour tout ça qu'a été créée l'Alliance "Un réseau pour tous" qui cherche à mettre en relation tous les acteurs du marché dans le but commun de réduire les inégalités de réseau.



Et si 1 rencontre pouvait changer une vie professionnelle ?

L'Alliance « Un réseau pour tous » a pour but de réduire les disparités de réseau professionnel pour plus d'égalité face à l'emploi. Elle réunit des entreprises et des acteurs de l'économie sociale et solidaire pour sensibiliser le plus grand nombre à l'importance du réseau et pour déployer des actions à grande échelle. L'Alliance aide principalement les chercheurs d'emploi, entrepreneurs, jeunes diplômés et personnes en reconversion afin de leur permettre d'accéder au réseau et de multiplier leurs chances d'accéder à des opportunités professionnelles.

Les initiatives de l'Alliance:

Les partenaires de l'Alliance mettent en place plusieurs rendez-vous visant à sensibiliser les professionnels quant à l'inégalité d'accès aux réseaux professionnels en France et à accompagner les chercheurs d'emploi qui en souffrent :

- Des webinaires de formation sur la manière la plus optimale d'utiliser LinkedIn afin de se créer un réseau et donc d'accéder à de nouvelles opportunités
- Une page dédiée avec toutes les informations et ressources nécessaires pour les chercheurs d'emploi
- Des coachings de carrière avec des mentors
- Des journées portes ouvertes chez les entreprises pour permettre aux chercheurs d'emploi la découverte de certains postes et industries

Toutes ces initiatives ont permis à l'Alliance d'accompagner plus de 5,000 chercheurs d'emploi dans leur démarche depuis 2021.



Grâce à l'Alliance #Unréseaupourtous, les collaborateurs Mazars ont pu se sensibiliser au sujet des inégalités de réseau et se former aux bonnes pratiques pour aider une personne en recherche d'emploi. »



Jessica Wheaton
Group Corporate and Internal
Communications Manager,
Mazars

Partenaires :



Pour en savoir plus veuillez consulter notre site web
socialimpact.linkedin.com/fr-fr/alliance-reseau

LinkedIn aimerait tout particulièrement remercier, pour leur implication dans l'écriture de cette publication ainsi que leur professionnalisme :

Pascale Viala, Directrice Corporate Office, SKEMA Business School
Marie-Alice Thierry-Portmann, Directrice des Ressources Humaines Groupe, Ayming.
Jessica Wheaton, Group Corporate and Internal Communications Manager, Mazars
Yazid Chir, président, et Julien Garnier, Délégué Régional Ile de France, NQT Pour l'égalité vers l'emploi

Copy and Design

Dare.Win / Media.Monks, Paris

Ferrary, Michel (2010): Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social. Revue d'économie industrielle, n° 129-130, p. 171-202.

LinkedIn / Ipsos (2019): Survey on network trends in Europe.

LinkedIn / Institut CSA (2022): Étude sur l'utilisation des réseaux professionnels.

Rajkumar, Karthik / Saint-Jacques, Guillaume / Bojinov, Iavor / Brynjolfsson, Erike / Aral, Sinan (2022): A Causal Test of the Strength of Weak Ties. Science Magazine, Vol. 377, Issue 6612, p. 1304-1310.

