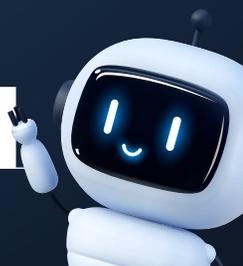


andrh



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE & RH

Hors-série spécial - décembre 2024



Optimiser Personnaliser Valoriser

Talentia Suite RH
accompagne les **ETI**
tout au long du
parcours collaborateur.



Collaborateurs
& Organisation



Acquisition de
Talents



Formation &
Développement



Services RH



Gestion
de la Paie



Performance
& Feedback



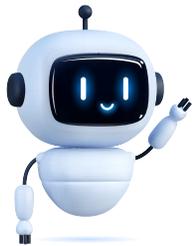
0 801 907 672



info@talentia-software.com

Contact

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE & RH



WEBMAG

DÉCEMBRE 2024



andrh@andrh.fr

Éditeur : ANDRH, 37 rue de Caumartin, 75009 Paris

Directrice de la publication : Audrey Richard

Rédactrice en chef : Anaïs Coulon

Chef de projet éditorial : Alexis Ellin

Responsables commerciaux : Louisa Hara -
louisa.hara@ffe-magazineandrh.fr - Michaël Sberro -
michael.sberro@ffe-magazineandrh.fr -

Yves Lasry - yves.lasry@ffe-magazineandrh.fr -

Pierre-Antoine Lamazerolles -

pal@ffe-magazineandrh.fr

Caroline Martin - caroline.martin@ffe-magazineandrh.fr

Assistante fabrication : Sophie Rigal - sophie.rigal@ffe.fr

Secrétariat de rédaction : Pauline Overney

Mise en page : Mathieu Gagnaire

Images : © Freepik © Adobestock. © Istockphoto

ÉTUDE

4 - Nouvelles technologies

Les DRH à l'heure de l'intelligence artificielle générative

INTERVIEWS

8 - Grand entretien – Intelligence Artificielle

« Le principal frein de l'IA réside dans l'absence d'un dialogue social technologique structuré »

12 - Learning et technologies

IA générative et modalités hybrides :
la formatio en mutation

15 - Outils numériques

À la découverte du Conseil national du numérique
et de Café IA

18 - Rh & Tech

« L'IA révolutionne indéniablement
et fondamentalement toutes les modalités
d'apprentissage »

21 - Compétences de base

Agir contre l'illettrisme et l'illectronisme

DÉCRYPTAGES

26 - Prix académique de la recherche en management 2024

IA et innovation : pourquoi la dynamique des
organisations peut empêcher de se réinventer ?

30 - IA & RH

« Made in human » : valoriser la valeur humaine
dans un monde d'IA

32 PRESTATAIRES RH



NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les DRH à l'heure de l'intelligence artificielle générative

ANALYSE. Selon l'enquête « DRH augmenté.e » menée par PwC France et Maghreb, les DRH se retrouvent au cœur de deux évolutions technologiques majeures : la modernisation des SIRH et l'adoption croissante des technologies de l'IA, notamment générative, tout en restant mobilisé autour de l'humain qui reste au cœur de leur préoccupations. Décryptage.



Par **Bouchra Roby**,
Associée Workforce
et HR transformation,
PwC France et Maghreb

Les DRH face à un double enjeu technologique...

Les DRH sont convaincus du potentiel de l'IA générative et la place en tête des technologies les plus prometteuses. C'est bien là l'un des résultats de l'enquête « DRH augmentée » de PwC France et Maghreb.

Face à un double enjeu technologique, les investissements dans le système d'information des ressources humaines (SIRH) et le « cloud » et l'émergence de l'IA et notamment l'IA générative, la dynamique est positive au sein des fonctions RH de nos entreprises en France.

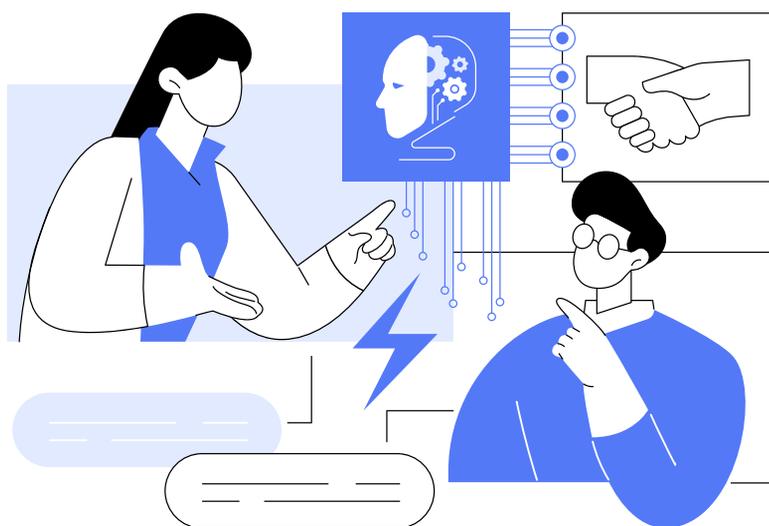
Les DRH prennent à bras le corps ces sujets face au retard d'investissement dans le SIRH et aux craintes générées par l'arrivée de ChatGPT et de l'IA générative. La situation semble évoluer dans le bon sens. C'est ce que confirme l'enquête « DRH augmentée » de PwC France et Ma-

ghreb. En effet, deux tiers des DRH interrogés indiquent avoir engagé ou sont en train d'engager des investissements majeurs dans leurs outils technologiques dédiés aux RH, y compris en matière d'IA générative et ce afin d'en faire le moyen de toujours mieux répondre aux attentes des collaborateurs.

En effet, 65% des répondants placent l'IA générative en tête des technologies les plus prometteuses. Certains ont même engagés des POC (*proof of concept*¹) ou des pilotes sur des activités RH afin de tester et d'approprier les opportunités de cette technologie.

Mais l'humain reste au cœur de leurs préoccupations...

Les défis technologiques sont omniprésents certes, toutefois les DRH ne font pas de ces bouleversements l'alpha et l'omega



65% des répondants placent l'IA générative en tête des technologies les plus prometteuses.

de leurs préoccupations. Pour 70 % des répondants, l'humain reste l'enjeu central, notamment dans un contexte de transformation continue des entreprises. Les DRH placent ainsi leur mission au service des collaborateurs et de la création de valeur pour l'entreprise. Leur préoccupation : l'équilibre gagnant entre l'engagement des collaborateurs et la meilleure performance de l'entreprise.

Certaines fonctions RH mettent ainsi en place des centres d'excellence dédiés à l'accompagnement au changement, l'amélioration continue et à la diffusion de la culture et des valeurs de leur organisation. Elles sont ainsi au-devant de la scène pour mener à bien les projets de transformation de leurs organisations, qu'elles soient réglementaires, organisationnelles, stratégiques ou technologiques.

Certes, ils sont 50 % à se sentir dépassés par les impacts des

transformations de leurs organisations sur les métiers et les compétences. Mais en regardant le verre à moitié plein, ils sont aussi 50% à avoir engagé des programmes pragmatiques pour répondre à ces défis.

Deux tiers des DRH ont mis en place des programmes de développement des compétences considérant que le coût des formations représente un bien meilleur retour sur investissement que les recrutements externes. Certes ce sont des programmes mobilisateurs qui exigent beaucoup de rigueur et parfois de tâtonnement pour les lancer, mais les résultats sont là pour toutes ces entreprises qui s'y sont lancées depuis 3 ans. De plus, leurs dirigeants leur font confiance majoritairement. Un effet corolaire très positif de ces démarches : développer de meilleurs reflexes et éprouver les méthodologies pour anticiper les transformations des emplois et compétences.



1 : « preuve de concept » en français. Cette notion renvoie à l'étude de faisabilité d'un projet permettant de démontrer son bien-fondé, notamment dans le domaine de l'innovation.





**50 % des
répondants
ont engagé
des programmes
pragmatiques
pour répondre
aux défis de l'IA**

Et quid de la fonction RH elle-même ?

Les DRH sont naturellement tournés vers les collaborateurs, les managers et les dirigeants mais ils regardent aussi leur propre fonction RH. Celle-ci est également impactée par toutes les évolutions technologiques. Près de la moitié des DRH aspirent à une fonction RH augmentée, enrichie de ces nouveaux outils technologiques, avec des professionnels RH « *upskillés* » et familiarisés avec la « *data* » de leur organisation, en capacité de contribuer quotidiennement aux prises de décision de leurs managers quand il s'agit des impacts de celles-ci sur les forces de travail. Pour accélérer leur propre transformation et renforcer leur rôle stratégique dans la croissance durable des entreprises, les DRH souhaitent se doter d'un socle solide de données unifiées, structurées et fiables et exploiter ainsi le potentiel de *l'analytics* RH et de l'intelligence artificielle. Ceci requiert un set de compétences qui reste toutefois à renforcer au sein même de la fonction.

Outre l'adaptation aux évolutions technologiques, la fonction RH engage des mesures et initiatives au service de l'expérience collaborateur, manager et RH, notamment autour de la construction « *d'employee journey* »² et la refonte de l'offre de services RH.

Le momentum est prometteur et le DRH augmenté compte bien en profiter pour délivrer sa mission et sa promesse aux collaborateurs et à l'entreprise. ●



À propos de l'étude

L'étude DRH augmenté de PwC a été menée au premier trimestre 2024, auprès de plus de 90 directeurs et directrices des ressources humaines issus de 17 secteurs d'activité. Parmi ces secteurs, on retrouve notamment la banque, l'assurance et les services financiers, les services aux entreprises, le commerce, le négoce et la distribution, ainsi que les technologies, télécoms, logiciels et matériels. Les participants se répartissent comme suit : 64 % d'entreprises comptant moins de 5000 salariés et 36 % d'entreprises de plus de 5000 salariés.

2 : Méthode qui permet de cartographier toutes les étapes que traversent un collaborateur lors de sa carrière dans l'entreprise. Ce sont des moments qui comptent dans la vie d'un collaborateur au sein de l'entreprise.

UNE MACHINE À LA RESCOURSSE DU MANAGEMENT?

NON!

Les logiciels RH Lucca
le font déjà très bien.



L'humain a de la ressource

GRAND ENTRETIEN – INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

« Le principal frein de l'IA réside dans l'absence d'un dialogue social technologique structuré »

DÉCRYPTAGE. L'utilisation de l'IA sous toutes ses formes effraie aussi bien qu'elle fascine. François-Xavier Petit, directeur général de Matrice et spécialiste des effets sociaux du numérique, revient sur cette technologie et livre un état des lieux avec un objectif simple : démystifier son utilisation, aujourd'hui bien ancrée, et se consacrer aux questions clés, comme la gouvernance des algorithmes ou le dialogue social technologique.

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH



François-Xavier Petit,
historien et directeur général,
Matrice

Quels types de compétences sont menacées par l'IA ?

François-Xavier Petit : Il est essentiel de dépasser la question purement liée à l'emploi. Contrairement à certaines craintes, l'intelligence artificielle ne supprimera pas plus d'emplois qu'elle n'en créera. Historiquement, chaque révolution industrielle a engendré un solde positif en termes d'emplois. Cependant, la problématique actuelle réside dans le décalage entre les travailleurs potentiellement impactés et les nouveaux besoins du marché du travail.

Au XIX^e siècle, un ouvrier agricole pouvait « facilement » devenir ouvrier en milieu industriel, ou une « fille de ferme » (comme on disait alors) trouver un emploi comme domestique à la ville. Au-

jourd'hui, les métiers automatisables et les nouvelles compétences requises sont bien moins alignés. C'est cet écart qui est préoccupant... Et l'ensemble des représentations qui l'entourent.

Mais plus que l'emploi, l'enjeu se situe au cœur du travail. Sous l'effet de l'IA, ce qui semble voler en éclat est la promesse sociale selon laquelle les IA prendraient en charge les activités les moins valorisantes, laissant aux humains les plus stimulantes. Par exemple, une IA peut désormais détecter des tumeurs ou concevoir un logo, des activités historiquement considérées comme hautement qualifiées ou créatives. Après les tâches répétitives – comme la rédaction de documents juridiques, l'annotation de bases de données – les

compétences déclinables – par exemple dans le domaine du graphisme, les IA peuvent réaliser des tâches cognitives, ce qui rend plus urgent encore de se doter d’une claire vision du travail et l’articulation humain / machine à l’heure de l’automatisation.

Comment la fonction RH aborde-t-elle aujourd’hui l’automatisation des métiers ?

F.-X. P. : D’abord un fait : selon une étude menée par LaborIA¹ en 2021, la crainte d’être remplacé par une IA diminue de 40 % lorsqu’un individu apprend à l’utiliser. Il est donc réellement possible de s’approprier cette révolution, à chaque niveau, et de mesurer sa valeur humaine ajoutée. Tout l’enjeu des collectifs de travail est de bien comprendre où la technologie a de la valeur et où l’humain en a.

Pour autant, il faut en revenir aux représentations. Il existe une profonde divergence entre la perception des professionnels RH et celle de beaucoup de salariés vis-à-vis de l’intelligence artificielle. Du côté des RH, l’IA est perçue comme un outil permettant de supprimer des tâches pénibles pour recentrer les collaborateurs sur des missions à plus forte valeur humaine. Mais, sur le terrain, bien des salariés ressentent une surcharge cognitive, une complexification des tâches, ou une intensification. Cette dualité peut créer des tensions. En outre, beaucoup de travailleurs expriment un sentiment

de perte d’autonomie, leur savoir-faire étant subordonné aux contraintes imposées par les outils technologiques souvent assez rigides (on ne contourne pas son système informatique). Cette dépendance est problématique, particulièrement si elle absorbe l’acte professionnel (la possibilité de dire oui ou non, l’échantillon à tester...) d’autant qu’elle engage la responsabilité des travailleurs sans leur octroyer un réel pouvoir décisionnel.

Enfin, demeure une peur sous-jacente : celle de l’élimination totale des emplois par l’IA, ou plutôt d’une absence de cas dans lequel il y a encore une place dans ce monde du travail pour les travailleurs du bas l’échelle. Et ajoutons de petits effets de bord. Aujourd’hui, gravir les échelons hiérarchiques devient plus ardu, car les postes intermédiaires se raréfient sous l’effet de la rationalisation des tâches par l’automatisation. Ne sous-estimons pas la douleur que cela occasionne.

Peut-on identifier des gagnants et des perdants face à l’intégration de l’IA ?

F.-X. P. : Oui, absolument. Mais je préfère une autre dualité : « surmenés » et « surnuméraires ». Les « surmenés » - donc plutôt du côté des « gagnants » - se situent parmi les collaborateurs qualifiés, face à de multiples opportunités ouvertes par l’IA et des changements immenses à réaliser. C’est passionnant mais épuisant. Ils travaillent dans des



Il existe une profonde divergence entre la perception des professionnels RH et celle de beaucoup de salariés vis-à-vis de l’intelligence artificielle.



1 : Laboratoire dédié à l’IA sous l’égide du ministère du Travail qui a pour mission de mieux cerner l’intelligence artificielle et ses effets sur le travail, l’emploi, les compétences et le dialogue social afin de faire évoluer les pratiques des entreprises comme l’action publique.

> Interview

environnements exigeants, souvent sans renforts suffisants.

À l'inverse, les « perdants », que je qualifie de « surnuméraires », subissent une dévalorisation de leurs compétences car l'IA rend obsolètes certaines tâches, ou de leur cadre de travail, identité, perspectives. Parfois ce sont de petites choses. Par exemple, on remarque que les outils d'intelligence artificielle éliminent souvent la possibilité pour certains salariés d'avoir recours aux heures supplémentaires ou au travail en horaire décalé, ce qui occasionnait des majorations. Ce phénomène est particulièrement marqué pour les travailleurs du bas de l'échelle professionnelle.

Pourquoi manque-t-il une vision collective et claire de l'usage de l'IA dans notre société ?

F.-X. P. : Le principal frein réside dans l'absence d'un dialogue social technologique structuré. Depuis 2021, LaborIA souligne la nécessité d'aborder ces enjeux, mais les avancées sont encore timides. Aujourd'hui, dans les entreprises, en matière de technologie, nous discutons surtout du télétravail ou du droit à la déconnexion, mais nous n'explorons pas suffisamment les questions clés, comme la gouvernance des algorithmes ou leur explicabilité, comme l'impact de l'automatisation sur l'expertise, les marges de manœuvre avec les outils, les identités professionnelles. C'est au cœur de la construction d'une vision collective de

l'IA autre que celle du remplacement (qui n'a d'ailleurs pas vraiment lieu).

Il faut aller au-delà des cadres traditionnels – durée du travail, salaires, retraites – pour examiner la réalité des tâches et des transformations apportées par l'automatisation. Il est des configurations particulièrement positives mais il faut s'interroger sur bien des sujets : responsabilité, autonomie, compréhension, pouvoir d'agir, nature des interactions avec les usagers), etc. Il s'agit de donner à tous les moyens de comprendre et critiquer scientifiquement les mécanismes à l'œuvre dans l'automatisation. Sinon le travail reste une boîte noire, et la technologie tout autant. C'est ici que se joue le véritable enjeu de demain.

De plus, ce dialogue social technologique doit également intégrer des problématiques de transition écologique. Nous sommes attentifs au tri des déchets, mais qu'en est-il de l'impact environnemental de l'IA ? Ce sujet est encore trop peu abordé à l'échelle de chaque collectif de travail.

L'éducation, comme le monde du travail, est également bouleversée par l'IA. Comment gérer cette mutation ?

F.-X. P. : Il n'existe pas de solutions universelles en matière d'éducation. La seule boussole est de comprendre quand et comment l'IA augmente et

quand et comment elle aliène. De fait, la priorité est d'utiliser l'IA pour augmenter les capacités d'apprentissage des élèves, sans remplacer le rôle fondamental des enseignants.

Un bon usage consisterait, par exemple, à personnaliser les exercices pour accompagner chaque élève selon son rythme, tout en conservant une interaction humaine indispensable et une logique collective. L'IA doit être un outil d'augmentation, non de substitution.

Mais surtout, il est crucial de développer l'esprit critique des élèves face à des outils comme ChatGPT. Ils ne sont ni bons ni mauvais mais apprendre à analyser les choix effectués par une IA pour rédiger un devoir ou résoudre un problème constitue un enjeu pédagogique majeur. ●



Radioscopie des RH

Baromètre international - Édition 2024

- › Quels sont les nouveaux enjeux stratégiques des DRH ?
- › Ont-ils les moyens de soutenir les transformations de leur organisation ?
- › L'IA est-elle déjà intégrée dans leurs pratiques ? ...

Cegos a interrogé plus de 5000 professionnels des RH et salariés dans 9 pays d'Europe et d'Amérique Latine sur tous les sujets clé aux Ressources Humaines.

Découvrez les résultats complets et analysés de l'enquête en téléchargeant la brochure



Télécharger

LEARNING ET TECHNOLOGIES

IA générative et modalités hybrides : la formation en mutation

FORMATION. Le *digital learning* et l'IA générative sont des évolutions incontournables de la formation professionnelle.

Dans cet entretien avec Yannig Raffenel, expert en *digital learning* et en ingénierie de dispositifs *blended learning*, ex-président de EdTech France, nous explorons ces concepts, leur histoire, leurs impacts actuels, et les perspectives qu'ils ouvrent pour l'avenir.

Propos recueillis par Anais Coulon, ANDRH



Yannig Raffenel,
Expert *digital learning* et
en ingénierie de dispositifs
blended learning, ex-président
de EdTech France
(de 2020 à oct. 2024)

Pouvez-vous retracer l'évolution du concept de *digital learning* ?

Yannig Raffenel : L'histoire du *digital learning* a commencé dans les années 1990 avec la FOAD (Formation Ouverte À Distance). Ce dispositif visait à répondre aux besoins d'individualisation et de personnalisation des apprentissages, à une époque où la technologie était peu présente dans les formations. La FOAD elle n'intégrait pas encore les outils numériques tels que nous les connaissons aujourd'hui.

Avec l'arrivée d'Internet dans les années 2000, c'est au tour du *e-learning* d'émerger. Pendant près de deux décennies, il a offert une réponse aux besoins de massification de la formation, mais a échoué sur un point essentiel : l'individualisation. Les formations étaient conçues pour être suivies par un grand nombre d'apprenants, mais les besoins spécifiques des individus étaient peu pris en compte.

Ce modèle a montré ses limites dès les années 2013, avec l'essor des MOOC (*Massive Open Online Courses*). Ces derniers ont introduit des innovations pédagogiques importantes, comme des approches d'analyse d'impact basées sur les taux d'attrition et de complétion. C'est également à cette époque que le *social learning* a pris de l'ampleur, notamment grâce aux réseaux sociaux d'entreprises.

Enfin, l'arrivée de l'*adaptive learning* et l'intégration de l'intelligence artificielle ont permis de mieux répondre aux besoins spécifiques des apprenants. Aujourd'hui, le *digital learning* dépasse le simple cadre de l'*e-learning*. Il repose, en effet, sur des pédagogies actives, des dispositifs interactifs et personnalisés, et une véritable volonté de rendre la formation accessible, engageante et adaptée à chacun.

Quelle est votre analyse de l'utilisation du métavers dans le domaine de la formation, dont on nous promettait de grandes avancées il y a quelques années ?

Y. R. : Le métavers a suscité un engouement certain, notamment grâce à la communication de Meta (anciennement Facebook), qui en a fait un élément central de sa stratégie. Pourtant, ce concept n'est pas nouveau. Si l'on remonte 20 ans en arrière, le métavers Second Life créé en 2003 représentait déjà une tentative de créer des environnements virtuels interactifs où les individus pouvaient se rencontrer et collaborer.

Dans le cadre de la formation, le métavers a souvent été perçu comme une solution miracle capable de transformer radicalement les pratiques pédagogiques. Cependant, cette promesse s'est heurtée à plusieurs réalités. Tout d'abord, les usages ont souvent consisté à reproduire des environnements réels (comme des salles de classe ou des bureaux) dans un espace virtuel, sans apporter de valeur ajoutée spécifique. Cette reproduction est apparue décevante et limitée, d'autant plus qu'elle nécessitait des infrastructures technologiques lourdes : ordinateurs puissants, réseaux rapides et cartes graphiques performantes.

De plus, les enjeux écologiques ont renforcé les critiques à l'encontre du métavers. Les besoins énergétiques de ces environ-

nements virtuels sont considérables, ce qui les rend peu compatibles avec les préoccupations actuelles de durabilité. Enfin, le métavers a souvent été perçu comme un gadget pour un public limité, sans réelle utilité pour une majorité d'apprenants.

En conséquence, malgré une promesse initiale attrayante, le métavers n'a pas réussi à s'imposer comme une solution pertinente et durable dans le domaine de la formation.

L'intelligence artificielle générative pourrait-elle, quant à elle, avoir un impact plus significatif ?

Y. R. : L'IA générative, contrairement au métavers, connaît une adoption rapide et massive. En quelques mois seulement, elle est venue transformer les pratiques dans de nombreux secteurs, y compris celui de la formation. Aujourd'hui, les étudiants dans l'enseignement supérieur utilisent des outils d'IA générative. C'est une adoption sans précédent dans l'histoire des technologies éducatives !

Pour les formateurs, l'IA générative représente un véritable levier d'amélioration. Elle permet de réduire considérablement le temps nécessaire à la préparation des formations, à la création de contenus pédagogiques ou à la correction des évaluations. Ce gain de temps est crucial, mais soulève une question essentielle : comment les organisations vont-elles exploiter ce temps libéré ?



Pour les formateurs, l'IA générative représente un véritable levier d'amélioration.





Alors que le marché de la formation regorge d'offres, l'accompagnement des individus reste un défi central.

Le danger principal réside alors dans la transformation de cette opportunité en pression pour produire davantage, au risque de dégrader les conditions de travail des formateurs et formatrices. Au contraire, ce temps pourrait être réinvesti dans l'accompagnement des apprenants, dans le suivi personnalisé, et dans la mise en place de dispositifs pédagogiques plus riches et plus engageants.

Quelles sont les tendances d'avenir pour la formation ?

Y. R. : L'avenir de la formation repose sur une hybridation intelligente des modalités. Il ne s'agit plus d'opposer présentiel et distanciel, humain et digital, ou synchrone et asynchrone. Ces approches doivent être combinées pour offrir des expériences d'apprentissage riches et variées.

La place de l'humain reste essentielle, notamment pour favoriser l'accompagnement, la collaboration, et l'apprentissage social. Dans ce cadre, l'idée s'inscrit dans une temporalité différente allant d'une « formation solitaire » à une « formation solidaire », où les apprenants apprennent avec et par les autres.

Parmi les approches prometteuses, l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) et l'utilisation de la réalité augmentée se distinguent. Ces dispositifs permettent d'apprendre directement sur le terrain, dans des environnements proches du réel, tout en bénéficiant des apports de la technologie. Ils ouvrent ainsi des

perspectives particulièrement intéressantes pour les métiers techniques ou les reconversions professionnelles.

Quels sont justement les défis liés à la reconversion professionnelle ?

Y. R. : Alors que le marché de la formation regorge d'offres, l'accompagnement des individus reste un défi central. Il ne s'agit pas seulement de développer des compétences techniques, mais aussi de redonner confiance aux apprenants et de leur permettre de renouer avec le plaisir d'apprendre.

Qualité de l'accompagnement, taux de succès et de complétion sont directement liés, ce qui témoigne de l'importance cruciale de répondre aux besoins exprimés par les apprenants. Pour réussir, les dispositifs doivent s'appuyer sur des approches inclusives et collaboratives. Le rôle des formateurs est ici essentiel : ils doivent non seulement transmettre des savoirs, mais aussi accompagner les apprenants dans leur parcours, en tenant compte de leurs besoins, de leurs aspirations, et des obstacles qu'ils peuvent rencontrer. ●



OUTILS NUMÉRIQUES

À la découverte du Conseil national du numérique et de Café IA

INITIATIVE. Depuis sa création en 2011, le Conseil national du numérique (CNNum) joue un rôle clé dans l'appréhension de la relation que nous entretenons avec les outils numériques. Découvrez ses missions, ses travaux et sa dernière initiative, Café IA, avec Joséphine Corcoral, secrétaire générale adjointe du Conseil national du numérique.

Propos recueillis par Anais Coulon, ANDRH

Comment la mission du Conseil national du numérique a-t-elle évolué depuis sa création en 2011 ?

Joséphine Corcoral : Le Conseil national du numérique (CNNum) a connu trois grandes phases depuis sa création. Au départ, en 2011, il permettait d'assurer l'expression de l'écosystème entrepreneurial français auprès de l'exécutif. Une fois cet écosystème bien établi, notamment au travers de la French Tech, le Conseil a émergé dès 2013 comme conseil à proprement parler en termes de politiques publiques.

En 2021, le Conseil a amorcé une troisième phase de son évolution en venant au soutien d'une mise en conversation généralisée à l'échelle de la population de notre relation au numérique, d'où émergent nécessairement des éléments d'orientation majeurs

pour nos politiques publiques. Ce positionnement nous semble indispensable à l'heure où le numérique est à la fois objet et vecteur de dissensions sociales très fortes, de problématiques majeures pour nos démocraties et nos collectifs. Réunir la population autour de ces objets pour en faire le point de départ d'un renforcement du tissu social est absolument fondamental.

C'est le sens porté par Café IA, une initiative visant à permettre aux personnes de dialoguer en petits groupes et de s'inscrire sur un chemin qui est le leur. Que ce soit dans la collectivité, en établissement scolaire, en entreprise ou en administration. Les situations où nous avons besoin de dialoguer et de prendre des décisions collectives sur les outils et services numériques qui irriguent nos vies sont innombrables.



Joséphine Corcoral,
secrétaire générale adjointe
du Conseil national du numérique





Réunir la population autour de ces objets pour en faire le point de départ d'un renforcement du tissu social est absolument fondamental.

Comment les recommandations du Conseil influencent-elles les décisions politiques en matière de numérique en France ?

J.C. : Le Conseil est une instance consultative indépendante, ce qui signifie qu'elle a la liberté de se saisir des sujets qu'elle estime prioritaire, autant que d'être saisie par le Gouvernement par exemple. Au cours des trois dernières années, le Conseil a publié une série d'ouvrages et de notes sur différents pans de notre relation au numérique comme la circulation des fausses informations en ligne, l'économie de l'attention, les monnaies numériques, ou encore la régulation des réseaux sociaux.

Nous avons également un volet important de nos travaux qui concerne le numérique au travail, un sujet que nous avons abordé dès 2016 avec un rapport sur le « Travail, Emploi, Numérique », et plus récemment en 2020 sur les travailleurs des plateformes. Depuis, le Conseil a surtout publié un ouvrage *Travailler à l'heure du numérique. Corps et Machines*, paru en décembre 2022, qui analyse la collaboration entre humains et machines au travail et propose 10 leviers pour rendre les travailleurs acteurs de leur relation aux outils numériques ; ainsi qu'une feuille de route dédiée aux transitions numériques au travail co-pilotée avec France Num dans le cadre du Conseil national de la refondation numérique qui propose 10 mesures pour permettre une numérisation qui soit utile et porteuse de sens.

Comment le Conseil contribue-t-il à la réflexion sur les enjeux de l'intelligence artificielle dans notre société et au travail ?

J.C. : Le travail, et en particulier l'IA au travail, est un sujet central dans nos réflexions. Chacun des travaux mentionnés précédemment a été construit avec des organisations patronales, syndicats, dirigeants d'entreprises, chercheurs, administrations, etc. Toutes nos productions sont disponibles en accès libre sur notre site internet.

Sur le fond, nous observons naturellement combien l'intelligence artificielle ravive souvent des craintes liées à la disparition des métiers. Notre rôle est au moins double. Il est tout d'abord de poser les éléments du débat à travers le rassemblement d'études et de perspectives diverses qui viennent souvent en réalité apporter un contre-point par rapport aux idées qui amorcent généralement le débat dans le grand public. Ensuite, notre rôle est d'équiper le plus grand nombre de personnes dans la mobilisation de ces éléments de compréhension pour accompagner les transitions auxquelles ils font face. d'accompagner et d'éclairer cette transition, en regardant aussi l'ensemble des autres transformations qui ont lieu quand le travail se maintient.

En cela, les travaux conduits en matière de relation au numérique dans l'environnement professionnel trouvent leur prolongement dans les cafés IA, puisqu'il



s'agit précisément de partager des éléments de compréhension commune pour épauler la prise de décision des personnes ou des collectifs idoines.

Pouvez-vous nous en dire plus sur Café IA ?

J.C. : Café IA est une démarche destinée à soutenir, promouvoir l'organisation de moments d'échanges de proximité dont la vocation est d'assurer le partage de connaissances et la mise en capacité de faire des choix dans notre relation à l'IA. Ainsi, un café IA repose sur quatre piliers principaux. Le premier est la montée en compétences : permettre à tout le monde de comprendre les enjeux de l'IA et son fonctionnement. Le deuxième pilier est d'offrir un espace d'expression : chacun peut donner son avis sur ces technologies, exprimer ses craintes et ses besoins.

Le troisième pilier est l'expérimentation : il est plus pertinent de débattre sur les usages réels des technologies que sur les technologies elles-mêmes. Enfin, le quatrième et dernier pilier est la mise en action : Café IA vise avant tout à être le point de départ d'actions concrètes et enrichissantes pour ses participants, que ce soit à l'échelle individuelle ou collective, qu'il s'agisse par exemple de prendre en main des outils, de formaliser des cadres d'usage, de se former ou simplement de continuer à échanger.

Les entreprises sont d'ailleurs un public cible prioritaire de Café

IA, car les enjeux de l'IA au travail sont majeurs. Quelques chiffres révélateurs : 68% des travailleurs qui utilisent l'IA générative au travail n'en informent pas leur manager et 60% des travailleurs craignent de perdre leur emploi dans la prochaine décennie à cause de l'IA. Il est crucial que l'IA soit discutée et comprise dans les entreprises, c'est pourquoi des Cafés IA peuvent être organisés de manière autonome au sein des organisations.

Pour faciliter l'organisation des Cafés IA, nous avons mis à disposition plusieurs types de ressources :

1 Briques d'animation clés en main : Les entreprises peuvent accéder à des formats d'animation qui détaillent la façon de structurer un Café IA. Nous avons notamment partagé récemment une recette pour un café IA inratable très simple.

2 Modules pédagogiques : Nous développons des modules contenant des clefs de compréhension sur les enjeux techniques et sociétaux de l'IA.

Un module spécifique sur l'IA et le travail devrait être publié d'ici la fin de l'année 2024. Un module sur « Qu'est-ce que l'IA ? » a déjà été produit avec Inria.

4 Catalogue de ressources : Parce que beaucoup de ressources de très bonne qualité existent déjà, le site Café IA propose un catalogue de ressources pédagogiques libres, gratuites et accessibles par toutes et tous, proposées par différents acteurs.

5 Temps d'échange collectif : Chaque jeudi, de 13h30 à 15h, nous organisons des sessions en ligne où des acteurs ayant déjà organisé des Cafés IA viennent partager leur expérience. C'est une très bonne source d'enrichissement collectif de pair-à-pair.

6 Nous écrire : Et bien sûr, n'hésitez pas à nous écrire à bonjour@cafeia.org pour toute question. Nous nous ferons un plaisir de vous répondre. ●



Pour aller plus loin

- *Travailler à l'heure du numérique. Corps et Machines, CNNUm, décembre 2022.*
- Les transitions numériques au travail / (faire un QR Code avec le lien hypertexte) CNR - Les transitions numériques au travail | CNNUm | Traducteur et éclairer des transformations numériques (cnnumerique.fr)
- Pour découvrir Café IA : <https://cafeia.org/>
- Pour être tenus informés de toutes les actualités le Conseil et Café IA et recevoir la veille du Conseil, vous pouvez vous abonner la lettre d'information hebdomadaire Cénium.

RH & TECH

« L'IA révolutionne indéniablement et fondamentalement toutes les modalités d'apprentissage »

TENDANCES. L'intelligence artificielle ne cesse de prendre de l'ampleur dans de nombreux domaines. En matière de formation professionnelle, le défi consiste à sans cesse se renouveler pour s'adapter au marché. Vianney Thomas, Directeur événementiel de CloserStill Media et organisateur des salons Learning Technologies France et HR Technologies France, revient sur le sujet.

Propos recueillis par Alexis Ellin, ANDRH



Vianney Thomas,
Directeur événementiel
de CloserStill Media
et organisateur des salons
Learning Technologies France
et HR Technologies France

Quelles sont les tendances en formation professionnelle dans le domaine de la tech RH ?

Vianney Thomas : En tant qu'organisateur d'événements RH, nous sommes des observateurs privilégiés du marché. Nous avons donc à la fois une connaissance approfondie du secteur et de ce qui s'y joue, comme des entreprises montantes. Depuis ces cinq dernières années, il n'existe pas de tendance émergente, mais des éléments sont plus visibles sur le marché. La tech RH évolue très rapidement, avec des changements significatifs chaque année dans les méthodes de formation professionnelle.

Ce levier de compétitivité pour les entreprises peut se diviser en cinq tendances pour le secteur en France et à l'étranger :

- **L'apprentissage personnalisé**

et adaptatif (adaptive learning), l'une des tendances les plus visibles en ce moment, qui utilise des algorithmes intelligents pour adapter le contenu en fonction des besoins de chaque apprenant et de son rythme.

- **La réalité augmentée et la réalité virtuelle,** utilisées pour simuler des environnements de travail, offrent une expertise immersive et interactive, qui permet aux professionnels RH de faire pratiquer de nouvelles compétences.

- **Le micro-learning,** qui consiste en des sessions de formation ultra courtes, ciblées, offrant un gain de temps et de flexibilité.

- **La gamification** est un autre volet qui se développe, avec les jeux sérieux (*serious games*), et qui intègre des éléments de jeu dans des processus de forma-

tion, pour qu'elle soit plus engageante.

● **La formation basée sur l'exploitation de données massives (le *big data*)** qui permet d'analyser les performances et progrès de tous les alternants ; tous les *insights* générés favorisent la personnalisation de l'apprentissage et l'optimisation des parcours de formation.

L'intelligence artificielle bouleverse-t-elle vraiment les modalités d'apprentissage ?

V. T. : Tout le monde parle de l'intelligence artificielle (IA), notamment en raison de son impact sur de nombreux aspects de nos vies. Concernant la formation, elle révolutionne indéniablement et fondamentalement toutes les modalités d'apprentissage, notamment pour la formation professionnelle, en ce qu'elle permet des approches d'apprentissage personnalisées, interactives, accessibles. Elle modifie même la manière dont les connaissances sont acquises.

Une analyse préalable des profils amène à une curation des informations pour adapter la formation à ce à quoi le profil est le plus sensible. L'IA favorise donc l'apprentissage grâce à des systèmes intelligents avec pour objectif de personnaliser les parcours au maximum pour renforcer l'efficacité pédagogique. Elle transforme également les environnements d'apprentissage grâce à la réalité virtuelle, ce qui permet une expérience immersive renforçant la rétention des informations. Elle peut encore simuler des scénarios complexes, offrant aux apprenants des opportunités pratiques dans des contextes sécurisés, par exemple de résoudre des problèmes dans un cadre virtuel. L'IA améliore ainsi l'accessibilité à l'éducation, permet à un public plus large d'atteindre des ressources pédagogiques de qualité, des systèmes d'apprentissage automatisés ou encore des assistants virtuels, moins chers, avec un soutien disponible en continu, qui répondent aux questions des apprenants en temps réel.

Le secteur de la formation professionnelle est directement concerné par ces nouvelles réglementations, car la loi exige que les systèmes d'IA soient transparents, fiables et respectent la vie privée des utilisateurs, ce qui implique une réévaluation des outils et méthodes déjà utilisés. Les fournisseurs de formation professionnelle doivent donc s'assurer que toutes les technologies déployées pour former leurs apprenants à l'intérieur de leur entreprise soient conformes

L'IA Act est entré en vigueur en mars 2024 après trois ans de négociations. En quoi le secteur de la formation est concerné ?

V. T. : L'IA Act vise à réguler l'utilisation de l'IA dans un cadre de souveraineté européenne, avec la création d'un cadre juridique et éthique pour le déploiement de l'IA au sein des entreprises, des départements formation et des ressources humaines.

aux exigences, qui ne sont pas encore toutes connues, de l'IA Act. Les fournisseurs de tech implémentés, de LMS (*Learning Management System*), de contenus, qui récupèrent des données personnelles, vont devoir s'assurer que leurs systèmes sont conformes. À titre de comparaison, on pourrait dire que l'IA Act est une RGPD adaptée à tous les systèmes d'apprentissage. Les départements RH seront donc ceux exposés à s'assurer que ces données collectées soient bien protégées.

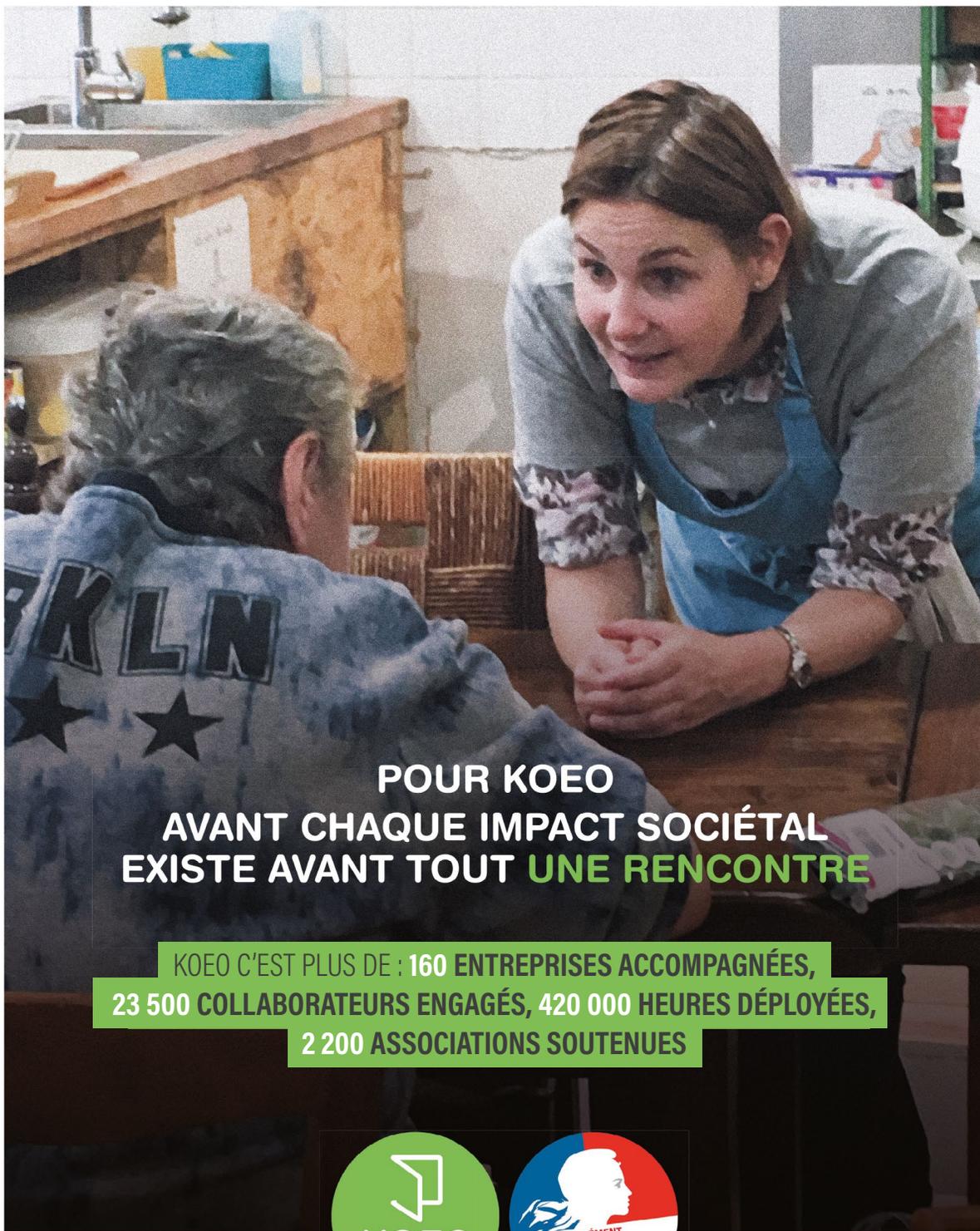
Nos adhérents nous font part de leur difficulté à trouver des formations en IA pour leurs collaborateurs, faites-vous le même constat ?

V. T. : C'est un constat que je partage. Les formations ne manquent pas, mais c'est un vrai défi de trouver les bonnes formations sur les IA génératives dû à leur nouveauté et à leur rapidité d'évolution.

Il existe aussi un manque de standardisation avec une formation qui répondrait aux besoins de chaque entreprise, puisqu'elle doit être adaptée au contexte, personnalisée, au risque d'être rapidement obsolète. Cette question est complexe, car les outils d'IA doivent être implémentés dans les entreprises, mais avec une part d'autoformation. Il faut donc mettre en place un dialogue entre les fournisseurs de formation et les RH pour s'adapter à la réalité du terrain et aux besoins spécifiques des entreprises. ●

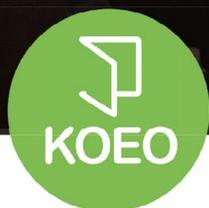


MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES & JOURNÉES SOLIDAIRES



**POUR KOEO
AVANT CHAQUE IMPACT SOCIÉTAL
EXISTE AVANT TOUT **UNE RENCONTRE****

**KOEO C'EST PLUS DE : 160 ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES,
23 500 COLLABORATEURS ENGAGÉS, 420 000 HEURES DÉPLOYÉES,
2 200 ASSOCIATIONS SOUTENUES**



créateur de l'engagement solidaire de vos collaborateurs **depuis 2009**

COMPÉTENCES DE BASE

Agir contre l'illettrisme et l'illectronisme

REPÈRES. En matière de formation professionnelle, l'illettrisme et l'illectronisme ne vont pas forcément de soi. Pour autant, près de 2,5 millions de personnes sont concernées. Hervé Fernandez, directeur général de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI), dresse un état des lieux de la question et dresse ses conseils pour accompagner les collaborateurs dans le besoin.

Propos recueillis par Alexis Ellin, ANDRH

Chiffres-clés

- 51 % des personnes en situation d'illettrisme occupent un emploi (source enquête IVQ 2012 Insee, ANLCI)
- 50 % des personnes en situation d'illettrisme ont plus de 45 ans (source enquête IVQ 2012 Insee, ANLCI)
- 75 % des emplois requièrent la maîtrise des compétences numériques de base (source : baromètre Arcep – Crédoc 2017)

Où en est-on de l'illettrisme en France ? On parle de 2,5 millions de personnes concernées, est-ce toujours le cas ?

Hervé Fernandez : Le profil des personnes en situation d'illettrisme et/ou d'illectronisme est assez clair. Si l'on regarde de plus près la précédente étude de l'Insee en la matière, près de la moitié des personnes concernées étaient dans l'emploi. De plus, l'illettrisme avance avec l'âge et reste prédominant dans les zones rurales, faiblement

peuplées. Près de la moitié des concernés vivent dans des zones rurales. En revanche, ces fragilités peuvent être contournées puisque ces personnes ont des stratégies d'évitement, et les organisations du travail développent elles-mêmes des solutions de compensation : pictogramme, utilisation de l'oral, report de charges...

Mais ces stratégies d'évitement se heurtent à des transformations profondes de la société puisque l'on se déplace différemment, on consomme



Hervé Fernandez,
Directeur général de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI)



différemment, on produit différemment, les transformations numériques au travail ont un impact plus fort sur les moins qualifiés. Elles viennent ainsi bousculer l'édifice fragile qui avait été mis en place. Les entreprises avec qui nous travaillons soulignent que la question de l'illectronisme se présente avec beaucoup plus de force que dans le passé et la transformation numérique révèle des situations d'illectronisme. Aujourd'hui, l'autonomie pour faire face à aux changements de son entreprise est un enjeu majeur. Par exemple, continuer à se former, se former soi-même avec différentes modalités de formation, accepter de nouvelles responsabilités, faire preuve de mobilité géographique et professionnelle devient difficile voire impossible quand on ne maîtrise pas le socle de base.

Comment agissez-vous avec les entreprises pour contrer l'illectronisme ?

H.F. : Nous agissons contre ce double illettrisme : la non-maîtrise des savoirs de base et la capacité à être autonome dans l'usage des outils numériques. Tout cela est très lié. Si elles ne sont pas mobilisées, les compétences de base en lecture et écriture peuvent se perdre au fil du temps. Nous savons par ailleurs que les usages numériques font largement appel à la lecture et à l'écriture. Investir dans la formation pour permettre aux salariés de maîtriser cette première marche in-

dispensable, c'est prévenir des risques d'illectronisme.

Souvent, on confond l'illectronisme avec d'autres difficultés. Le plus souvent, l'illectronisme est confondu avec l'analphabétisme² et le français langue étrangère³ (FLE) alors qu'il s'agit de notions totalement différentes qui appellent des réponses adaptées. Notre rôle est de mettre en lumière la situation de ceux dont les difficultés ne se voient pas et dont les différences sont pourtant présentes. Ces personnes parlent français, car scolarisées en France, mais en dépit de cela, ne sont pas autonomes ou ont perdu leurs acquis au fil du temps. Les accompagner est donc fondamental.

Est-ce qu'il y a un profil type de personnes concernées ?

H.F. : Non car cela touche tout le monde. Cette situation existe bien, mais les réfugiés sont parfois diplômés et ont besoin d'apprendre le français. L'illectronisme concerne seulement les personnes qui ont eu un parcours scolaire en France et pour qui le passage à l'école ne s'est pas bien passé et où les premiers apprentissages ne sont pas mis en place.

Par exemple, en ce moment nous avons lancé une campagne « Solide sur mes bases » en direction des centres de formation d'apprentis (CFA) car nous pensons qu'accompagner les jeunes plus en difficulté, c'est leur permettre de révéler tout leur potentiel. Les accompagner dans la consolidation

Qu'est-ce qu'une personne en situation d'illettrisme ?¹

- Personne qui ne maîtrise pas suffisamment la lecture, l'écriture, le calcul, le numérique pour être autonome dans des situations de la vie quotidienne, après avoir été scolarisée en France.
- Plutôt un homme de plus de 45 ans qui vit dans les zones rurales ou faiblement peuplées.

des compétences de base est absolument nécessaire pour prévenir des risques de rupture de contrat qui peuvent survenir en raison de leurs difficultés à lire, écrire ou à comprendre les consignes. C'est avant tout un enjeu de court terme mais qui s'inscrit également dans le temps long puisque cela leur permet de continuer à se former, de réduire le stress au travail, d'évoluer dans son entreprise.

Quand on est RH, comment réagir face à une situation d'illettrisme au travail ?

H.F. : Nous travaillons avec les branches professionnelles, les Opcv et avec une dizaine de grandes entreprises qui ont mis en place un plan d'action. La plupart d'entre elles avaient déjà mis en place un diagnostic et étaient conscientes du sujet. Pour les aider dans leur démarche, nous proposons l'outil Evagill, déjà utilisé par plus de 12 000 entreprises, qui permet d'évaluer le risque d'être confronté aux situations d'illettrisme en milieu professionnel, à travers des questions très simples, adaptées à chaque situation.

En prenant appui sur ce qui marche, nous avons également identifié plusieurs étapes clés dans des fiches pratiques « les Incontournables » afin de présenter les actions à mettre en œuvre par les employeurs pour agir contre l'illettrisme et accompagner leurs collaborateurs. Nous ne proposons pas la mise en place de tests systématiques des salariés, mais plutôt de partir du projet de l'entreprise, des transformations auxquelles elle est confrontée, pour voir de manière très concrète comment les réaliser en prenant en compte les compétences de base des collaborateurs. Aujourd'hui, la quasi-totalité de ces sujets sont liés à la transformation numérique. C'est aussi pour cette raison que nous outillons les cabinets chargés de la prestation de conseil en ressources humaines et que nous poursuivons l'effort de sensibilisation.

Quelle est la finalité de ce plan d'action ?

H.F. : L'objectif est de faire franchir à chaque collaborateur une première marche indispensable, de prendre appui sur les



Beaucoup d'évolutions appellent à un accompagnement renforcé et prioritaire pour l'accès de toutes et tous aux compétences de base. C'est aussi un enjeu de RSE.



1 : Définition de l'agence nationale de lutte contre l'illettrisme.

2 : Personne qui n'a pas appris à lire et à écrire, qui n'est jamais allée à l'école (ANLCI).

3 : Personne étrangère dont la langue maternelle n'est pas le français et qui doit l'apprendre (ANLCI).



Il faut garder à l'esprit que le montant de l'investissement pour former les salariés aux compétences de base est toujours inférieur aux coûts cachés de l'illectronisme et de l'illectronisme pour l'entreprise qui n'agit pas.

défis que l'entreprise doit relever et de se pencher sur la meilleure solution pour y parvenir. Par exemple, les collaborateurs de première qualification n'ont souvent pas d'adresse mail ou ne se connectent que rarement (à cause de l'oubli du mot de passe) et cela pose problème ne serait-ce que pour le coffre-fort numérique qui contient les fiches de paie. Identifier le levier et proposer un plan d'action par la mobilisation, par exemple, de l'encadrement de proximité avec des sessions de formation peut être bénéfique. Par exemple, chez Disneyland Paris, les solutions mises en place favorisent une plus grande autonomie numérique chez le personnel de restauration, de ménage, de maintenance.

Vous alertez également sur l'illectronisme. Qui est concerné et que mettre en place ?

H.F. : On estime que 13 millions de personnes y sont confrontées, dont 50 % sont également touchées par l'illectronisme.

Ce n'est d'ailleurs pas seulement une question de génération. L'université de Nancy a réalisé une étude en la matière et le résultat est d'autant plus frappant : si tous les répondants en situation d'illectronisme possèdent un smartphone, tous ne possèdent pas d'ordinateur et rencontrent des difficultés à se connecter à des plateformes comme Pronote ou

à réaliser des démarches administratives. Dès lors, leur usage du numérique soulève un problème encore plus important : celui de la maîtrise de ses choix, du discernement, de la vulnérabilité face aux fausses informations.

Cet enjeu de connaissances de l'environnement numérique touche aussi l'entreprise dans sa globalité afin de ne pas la rendre vulnérable (cybersécurité, fiabilité des données internes...). Beaucoup d'évolutions appellent à un accompagnement renforcé et prioritaire pour l'accès de toutes et tous aux compétences de base. C'est aussi un enjeu de RSE.

Ce sont des sujets sensibles. Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place en matière de formation ?

H.F. : Les entreprises avec lesquelles nous travaillons nous demandent en effet comment aborder l'illectronisme sans heurter les équipes. Nous proposons une approche positive.

L'outil d'autodiagnostic Evagill est un bon moyen d'entamer un dialogue sur l'enjeu de la maîtrise des compétences de base. Les solutions qui marchent sont celles qui impliquent l'encadrement de proximité et la définition d'objectifs de formation qui prennent appui sur les supports utilisés par l'entreprise. L'implication des équipes passe aussi par le

choix des termes utilisés. Par exemple, chez Disney, le dispositif s'appelle « Sésame », chez le Groupe Renault Retail le programme porte le nom de « Programme horizon » et à aucun moment le mot illettrisme n'est évoqué.

Les formations tournées vers l'autonomie numérique sont aussi un très bon levier de motivation et une opportunité pour dépasser le caractère tabou de l'illettrisme, pour travailler, avec la même intensité, les savoirs de base comme la lecture et l'écriture, et les savoirs numériques. Les salariés et leur entreprise osent plus facilement franchir le pas.

Il faut garder à l'esprit que le montant de l'investissement pour former les salariés aux compétences de base est toujours inférieur aux coûts cachés de l'illettrisme et de l'illectronisme pour l'entreprise qui n'agit pas. ●

L'illectronisme en chiffres :



Parce que le recrutement n'est pas qu'un problème de candidats !

florianmantione.com

Suivez nos prochains webinars
sur les thèmes :
Recrutement et Management



PRIX ACADÉMIQUE DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT 2024

IA et innovation : pourquoi la dynamique des organisations peut empêcher de se réinventer ?

ÉTUDE. Le Prix académique de la Recherche en Management 2024, décerné par les cabinets de conseil réunis au sein de SYNTEC Conseil, avec la FNEGE, a récompensé un article explorant les dynamiques organisationnelles et managériales liées à l'investissement dans l'IA dans l'industrie automobile. Rédigé par Marie-Alix Deval et Quentin Plantec, cet article s'appuie sur l'analyse de 40 000 brevets déposés entre 2005 et 2020 et des entretiens avec des experts. Il interroge la place de l'IA dans l'innovation, entre amélioration continue et rupture.



Par **Mériadec Jonville**,
Associé Strategy & HR M&A
leader, PwC

Si l'ouverture grand public de ChatGPT en novembre 2022 signait la prise de conscience généralisée sur l'intelligence artificielle générative, la recherche offrait déjà de nombreuses réflexions pour les entreprises sur la capacité à construire et intégrer les innovations sur les concepts déjà anciens de « *big data* », « *data mining* », « *machine learning* » ou « intelligence artificielle » avec parfois des conclusions non-intuitives.

C'est le cas de l'article de Marie-Alix Deval et Quentin Plantec, lauréats de l'un des quatre articles primés lors du prix académique de la Recherche en Management 2024. Ce prix est décerné chaque année par les

cabinets de conseil réunis au sein de Syntec Conseil, en partenariat avec la FNEGE. L'article s'intitule « *Big data as an exploration trigger or a problem-solving patch: the design and integration of AI-embedded systems in the automotive industry* »¹.

Cet article publié en 2023 dans la revue à comité de lecture *Technovation* se fonde sur l'analyse de pas moins de 40 000 brevets déposés par 19 groupes historiques de l'industrie automobile entre 2005 et 2020. Ces analyses sont complétées par des entretiens avec experts et ingénieurs de l'un de ces groupes. La question sous-jacente est d'apprécier si les investissements dans la recherche par l'intelligence artificielle facilitent des innovations

de rupture ou si elle s'inscrit dans l'amélioration continue.

Parmi les nombreux intérêts de l'article figurent ses implications sur l'organisation et sur le management, implications qui ont tout leur intérêt pour la direction des ressources humaines.

Intelligence artificielle, investissement et design organisationnel

4% des brevets étudiés avaient trait à l'intelligence artificielle (IA). Au sein de ces brevets, 90% seulement ont porté sur de l'incrémental et non sur des innovations de rupture. Pourquoi ?

Les auteurs articulent leur analyse sur le dilemme de March² formulé en 1991. En substance, pour l'entreprise, comment concilier :

- l'exploitation, l'existant, ce que l'entreprise connaît, son amélioration continue et donc l'incrémental
- l'exploration : le futur, « la recherche distante », l'innovation, la rupture ?

À ce titre, la façon dont est « logé » l'investissement dans l'IA a des conséquences.

Que penser d'une démarche *top-down* dans laquelle l'entreprise commence avec des *data scientists* et met en place des équipes dédiées ? Faut-il privilégier une démarche *bottom-up* qui repose sur les ingénieurs et experts en postes dans la logique organique existante ?

L'autre question est liée au positionnement de l'investissement sur la chaîne de valeur.

Les processus de développement de l'industrie automobile

sont particulièrement normés et structurés. Ceci a permis de réduire le « *time-to-market* » mais a eu pour effet, selon les auteurs, de focaliser les entreprises sur la recherche locale : l'exploitation. Des réponses organisationnelles ont été recherchées il y a 20 ans déjà, avec une séparation des processus d'innovation, par exemple avec les AEU (*advanced engineering units*), des équipes dédiées à la recherche très amont). L'article montre que les investissements en IA ont été concentrés sur l'aval de la chaîne. L'IA n'est pas utilisée au moment des spécifications mais au moment de l'industrialisation. Le but assigné porte souvent sur des résolutions de problèmes ou d'économies de coûts dans un processus de production connu et maîtrisé.

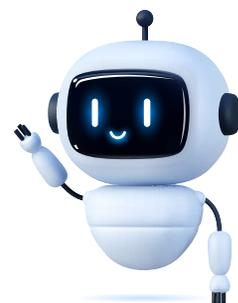
À ce titre, le modèle automobile a rempli ses objectifs tout en permettant une montée en compétence et une appropriation des technologies d'IA par les ingénieurs.

Cependant, 9 fois sur 10, que ce soit pour les OEM ou pour les constructeurs, l'innovation améliore le préexistant, c'est à dire ne se met pas au service de l'exploration. Et même lorsqu'on regarde les innovations, celles-ci ne sont pas dues à la recherche distante via l'IA.

Sans doute y-a-t-il une difficulté rémanente à constituer des bases de données fiables et qualifiées, expliquent les auteurs. Les phases de vérification sont très chronophages tout comme l'interconnexion des données qui demandent une forte exper-



La question sous-jacente est d'apprécier si les investissements dans la recherche par l'intelligence artificielle facilitent des innovations de rupture ou si elle s'inscrit dans l'amélioration continue.



1 : « L'exploitation de données massives comme un moyen d'innovation ou de résolution de problème : le design et l'intégration de système d'intelligence artificielle intégrée dans l'industrie automobile » – Traduction pour les besoins du présent article

2 : March J., « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, 1991)

**Découvrez
le décryptage
de l'article :**



tise. Se pose la question de ce que l'on pense pouvoir tirer de fiable et donc de focalisation de l'investissement. L'intelligence « artificielle » même générative continue à reposer sur un apprentissage cadré par l'homme.

Dans cette veine, le travail par interview de l'équipe de recherche de TBS rappelle des points importants du management.

**Intelligence humaine,
adoption et management**

L'article ouvre des perspectives intéressantes sur les enjeux humains permettant l'adoption des innovations qu'elles soient incrémentales ou de rupture.

Car, au-delà du positionnement de l'investissement au sein des organisations, un certain nombre d'enjeux sont évoqués avec beaucoup d'intérêt :

- Comment sortir du syndrome de « ce qui n'a pas été inventé ici » ? Il y a en effet un frein culturel, et presque identitaire, à se saisir de l'innovation
- Comment faciliter la motivation individuelle ? On sait que les pistes ne manquent pas pour les entreprises : prix, concours, rémunération, rayonnement à l'extérieur... Ces facteurs n'appartiennent pas qu'aux équipes dédiées et ont besoin de tout le support et de tous les leviers RH
- Quelle vision ont les acteurs de leur propre rôle ?
- Quels sont les effets cachés de la propriété, notamment dans des industries avec des imbrications très fortes avec leurs

fournisseurs ? La question de l'usufruit de la propriété intellectuelle est posée avec acuité.

- Quelles influences du partage des responsabilités et des silos sur la chaîne de valeur ?
- Et, en prolongation des réflexions, quelle place donnée au ROI, même dans un contexte de technologie disruptive ?

On pourrait poursuivre les questions autour de la structure RH : quid des délégations d'autorité, des objectifs annuels, des boucles de contrôle, de la collaboration, etc. ?

Un levier clé ressort néanmoins clairement : l'importance de la formation et de la méthode. C'est là, pour les auteurs, une des implications de l'article parmi les plus importantes.

Il est vertueux que les experts conduisent le process d'innovation³. Une des conditions de succès est donc de donner aux praticiens les briques de savoir manquantes. Une autre est de casser les silos avec la dimension par nature transverse de l'IA.

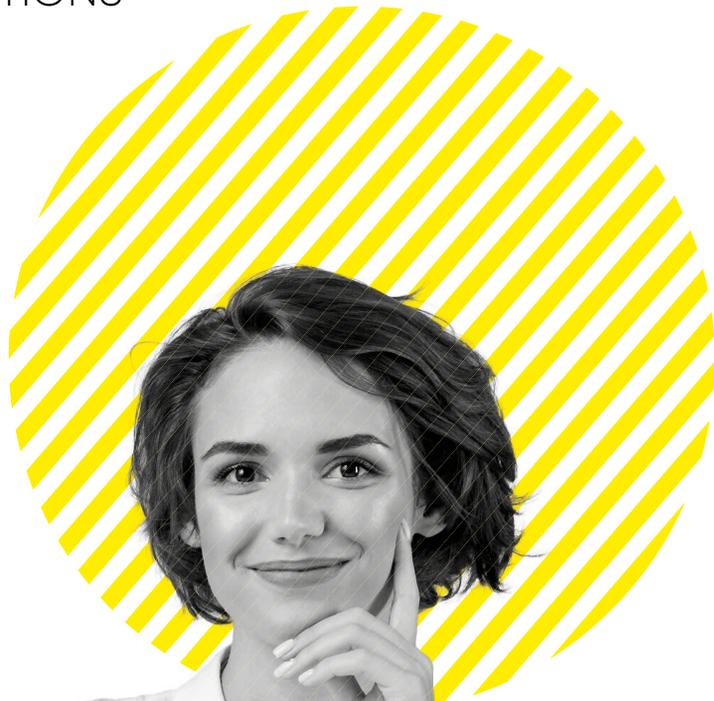
On le voit, la capacité d'une entreprise à innover, à faire évoluer son modèle de création de valeur doit interroger certains prérequis RH.

Nul doute que sur ce chemin du changement, le DRH pourra capitaliser sur l'appétence des salariés. Dans l'ensemble, ils plébiscitent l'IA et 28 % des collaborateurs déclarent déjà l'utiliser sur une base hebdomadaire. ●

3 : On assiste de toute façon, de notre point de vue, à un mouvement de transition des spécialistes data vers les praticiens dans la plupart des entreprises.

Kelio

GLOBAL WORK-LIFE SOLUTIONS*



La solution
SIRH
globale

- Gestion RH
- Gestion des Talents
- Gestion de la Paie
- Sécurité



kelio.com

* SOLUTIONS GLOBALES DE GESTION DE LA VIE AU TRAVAIL

IA & RH

« *Made in human* » : valoriser la valeur humaine dans un monde d'IA

REPÈRES. Se former à l'intelligence artificielle générative est indispensable. Dans le même temps, il va falloir repenser la valeur humaine que l'on crée dans son travail. Le nouvel Eldorado du « *made in human* » et sa valorisation vont devenir un véritable défi pour les RH !



Par **Cécile Dejoux**,
conférencière, auteur, professeur
des universités au Cnam affiliée
à l'ESCP BS



Les RH ont tout intérêt à s'intéresser à l'IA

L'intelligence artificielle transforme tous les métiers, on le constate déjà, pour un bien ou un mal. En 2022 et 2023, on observait déjà des vagues de licenciements que nous pouvons partiellement attribuer à la démocratisation de l'intelligence artificielle générative (IAG). Des résultats ambivalents sont également à souligner. Une étude de chercheurs de Harvard Business School¹ montre les effets positifs sur la productivité de certains consultants tandis qu'une étude parue en juillet 2023 dévoile l'impact négatif de ChatGPT sur les revenus et les opportunités de certains métiers en freelance, notamment les rédacteurs et les graphistes². Alors comment réagir face à ces résultats ?



Des collaborateurs IA-compatibles

La mission des RH est de faire monter en compétences les collaborateurs pour

qu'ils soient « IA compatibles » et qu'ils imaginent comment apporter de la valeur avec leur adaptabilité, leur sens de l'intuition et leur faculté à gérer des situations de crise, ce que l'IA ne sait pas faire.

Les RH sont au cœur de la transformation du travail avec l'IA. Ils peuvent redonner du pouvoir aux collaborateurs et les accompagner dans la prise en main des outils et la compréhension de cette technologie. Alors, leur *leitmotiv* est de rassurer les collaborateurs en leur disant que l'on aura toujours besoin d'humains ! Même Sam Altman, directeur général d'OpenAI, le disait au Forum économique mondial de Davos en déclarant que chacun devait être impliqué dans le développement de la technologie, car l'IA ne remplacera pas la compréhension que nous avons les uns des autres. C'est à chacun de nous de trouver le cas d'usage et ensuite de sélectionner les outils d'IA pertinents vis-à-vis de nos rôles et des tâches à accomplir.



Gestion des talents

et profils de compétences

L'IA nous ouvre un univers de possibilités vertigineuses. Pour rester employable à l'avenir, deux conditions sont essentielles. D'abord, il est nécessaire de réfléchir, individuellement ou en groupe, à ce qui constitue la valeur ajoutée de notre travail, que nous soyons assistés par l'IA ou non. Ensuite, il est crucial de développer nos compétences pour être compatibles avec l'IA, tout en renforçant nos compétences humaines, notamment à travers le management par le care.

Pour les RH, cela signifie aussi une redéfinition des stratégies et de la gestion des talents en réévaluant les profils de compétences et en mettant l'accent sur des aptitudes complémentaires comme la résolution de problèmes, l'adaptabilité, l'esprit critique et la capacité à travailler en synergie avec les nouvelles technologies comme l'IA.



L'essor des certifications « made in human »

Face aux dérives potentielles de l'IA, des certifications « human made » semblent nécessaires pour garantir l'authenticité et la valeur humaine. Elles commencent d'ailleurs à émerger. Dans le domaine de l'édition, par exemple, la maison d'édition Librinova s'est associée avec Label Création humaine pour certifier que ses œuvres sont bien issues de l'esprit humain.

Dans le domaine de la photographie, la valeur humaine du travail

et la créativité sont également appelées à être revalorisées. Des initiatives comme celles de Sony, Canon et Nikon, qui introduisent des labels tels que « photo non retouchée par IAG », illustrent cette tendance.

Le rôle des RH va ainsi être d'accompagner les collaborateurs dans la prise de conscience de leur valeur au travail. Ceci constitue une nouvelle compétence à considérer (« ma valeur humaine »), complémentaire à celle de savoir utiliser l'IA générative (« ma valeur générative »). ●



Il est nécessaire de réfléchir, individuellement ou en groupe, à ce qui constitue la valeur ajoutée de notre travail, que nous soyons assistés par l'IA ou non.

-
- 1 : Dell'Acqua, Fabrizio and McFowland, Edward and Mollick, Ethan R. and Lifshitz-Assaf, Hila and Kellogg, Katherine and Rajendran, Saran and Krayer, Lisa and Candelon, François and Lakhani, Karim R., Navigating the Jagged Technological Frontier : Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality (September 15, 2023). Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013,
 - 2 : Hui, Xiang and Reshef, Oren and Zhou, Luofeng, The Short-Term Effects of Generative Artificial Intelligence on Employment : Evidence from an Online Labor Market (July 31, 2023).
 - 3 : Article <https://leclairleur.fnac.com/article/410991-les-geants-de-la-photo-sallient-pour-combattre-les-photos-de-tournees-par-lia/>
 - 4 : Article MIT Technology Review : <https://www.technologyreview.com/2023/10/23/1082189/data-poisoning-artists-fight-generative-ai/>
 - 5 : Article <https://fr.softonic.com/articles/les-faux-emails-deviendront-de-plus-en-plus-credibles-grace-a-lia>



Déjeunez en toute liberté avec la carte restaurant multi-avantages Vaziva.

Offrez un nouvel univers d'avantages à vos salariés et retrouvez vos commerçants locaux préférés avec la 1^{ère} carte de paiement Mastercard acceptée dans tous les restaurants comme votre carte bancaire.

vaziva
en toute liberté

SCANNEZ-MOI



Plus d'infos sur www.vazivacard.com

VAZIVA est l'émetteur nouvelle génération d'avantages salariés sur la 1^{ère} carte de paiement multi-avantages Mastercard pour les Entreprises, collectivités, ressources humaines (RH) et comités sociaux et économiques (CSE).



Guillaume-Alexandre Pithioud,
Co-fondateur



Pourquoi choisir une carte de paiement pour les avantages salariés ?

Opter pour une carte de paiement dédiée aux avantages salariés comme les titres-restaurant peut offrir de nombreux bénéfices tant pour l'employeur que pour les employés. Voici pourquoi cette solution est de plus en plus privilégiée :

Pour les salariés

1. Praticité et simplicité

- Facilité d'utilisation : La carte permet un paiement au centime près, dans les limites d'usage autorisées.
- Polyvalence : Sans commissions pour les commerçants, la carte Vaziva est vraiment acceptée partout, dans les restaurants et supermarchés du réseau Mastercard.
- Expérience utilisateur fluide : les employés peuvent vérifier leur solde et suivre leurs dépenses facilement sur une application mobile efficace.

2. Plus de modernité

- Paiement facilité : La carte est compatible avec les systèmes de paiement sur mobile.
- Moins d'encombrement : la carte regroupe tous les avantages proposés par l'employeur.

3. Sécurité accrue

- En cas de perte ou de vol, la carte peut être bloquée et les fonds sécurisés, contrairement aux tickets papier qui ne sont pas récupérables.

4. Avantages fiscaux inchangés

- Les plafonds d'exonération et les règles fiscales (par exemple, utilisation dans une limite journalière) sont respectés de la même manière qu'avec les tickets traditionnels.

Pour l'employeur

1. Gestion simplifiée

- Les cartes permettent une gestion centralisée et automatisée des avantages. Il est possible de recharger les cartes en quelques clics, sans distribution systématique.

2. Conformité réglementaire

- Les cartes garantissent que les avantages sont utilisés dans le cadre légal prévu.

3. Réduction des coûts administratifs

- Moins de papier, de distribution physique ou de suivi manuel des avantages. Tout est géré via des plateformes numériques.

4. Image de marque et attractivité

- Proposer une carte moderne et technologique renforce la per-

ception d'une entreprise innovante et attentive aux nouveaux besoins de ses employés.

Pour l'environnement

- Moins de déchets : Valable 4 ans et rechargeable, la carte de paiement contribue à réduire la production de papier, ce qui en fait une solution plus respectueuse de l'environnement.

En résumé, choisir une carte de paiement pour les avantages salariés allie praticité, modernité et sécurité, avec une réelle liberté pour les employés. C'est une solution à la fois avantageuse et innovante qui répond aux exigences réglementaires et environnementales.

Contact :

- Venez nous rencontrer le 29 et 30 Janvier 2025 sur le salon HR technologies Paris.
- Plus d'infos sur le site www.vazivacard.com

Richard Taylor,
directeur Conseil
et Transformation chez BAW



IA & RH : une opportunité à saisir dès aujourd'hui

Alors que le déploiement de l'IA s'accélère, les RH sont en première ligne pour accompagner leur organisation, se transformer elle-même et anticiper les prochaines grandes tendances.

En quoi l'émergence de l'IA constitue un tournant majeur pour les entreprises ?

Depuis longtemps, les avancées technologiques transforment la façon dont les entreprises travaillent, « performant » et répondent aux besoins de leurs clients. Aujourd'hui, l'accélération du déploiement de l'IA Générative redessine complètement les fonctionnements et interactions dans l'écosystème professionnel. Les entreprises sont ainsi confrontées à un double défi : d'un côté, saisir cette opportunité pour se transformer et gagner en productivité et en performance, et de l'autre, éviter de prendre du retard par rapport à leurs concurrents, tout en acceptant le risque d'échec dans cette phase « Test & Learn » de l'émergence de l'IA.

Quels enjeux posent l'IA pour les organisations RH ?

La fonction RH fait face à l'enjeu de gérer une double transformation, celle de l'entreprise et celle de sa propre organisation, pour remplir la promesse de l'IA et créer de la valeur dans la durée.

D'abord, elle doit appuyer l'organisation, les métiers et les collaborateurs afin de rendre possible les gains en productivité, efficacité et performance attendus à tous les niveaux. L'adoption de l'IA implique d'accompagner la montée en compétences des talents, voire de reskinner les collaborateurs afin de maintenir leur employabilité et garantir leur adéquation aux nouveaux besoins de l'entreprise. Ensuite, la fonction RH est elle-même fortement disruptée par l'IA qui ouvre de nouvelles perspectives de fonctionnement à différents niveaux. Par exemple, l'IA permet de trier et de classer plus rapidement les CV, d'aider à définir le parcours de formation des collaborateurs, de faciliter les recherches d'informations sur des sujets d'ordre juridique ou réglementaire...

Concrètement, quels accompagnements proposez-vous ?

Depuis près de 25 ans, BAW accompagne les entreprises autour de 3 axes : le conseil aux dirigeants afin d'éclairer leurs prises de décision et leurs investissements ; le déploiement de solutions et de nouvelles technologies en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ; le support et l'accompagnement des équipes pour appréhender ces transformations. L'IA est aujourd'hui au cœur de l'accompagnement que nous proposons à nos clients : appui à l'adaptation de leurs stratégies SI et RH, sensibilisation aux enjeux et impacts de l'IA, formation au cadre réglementaire, journey mapping pour identifier les cas d'usages, expérimentation, déploiement de solutions, conduite du changement.

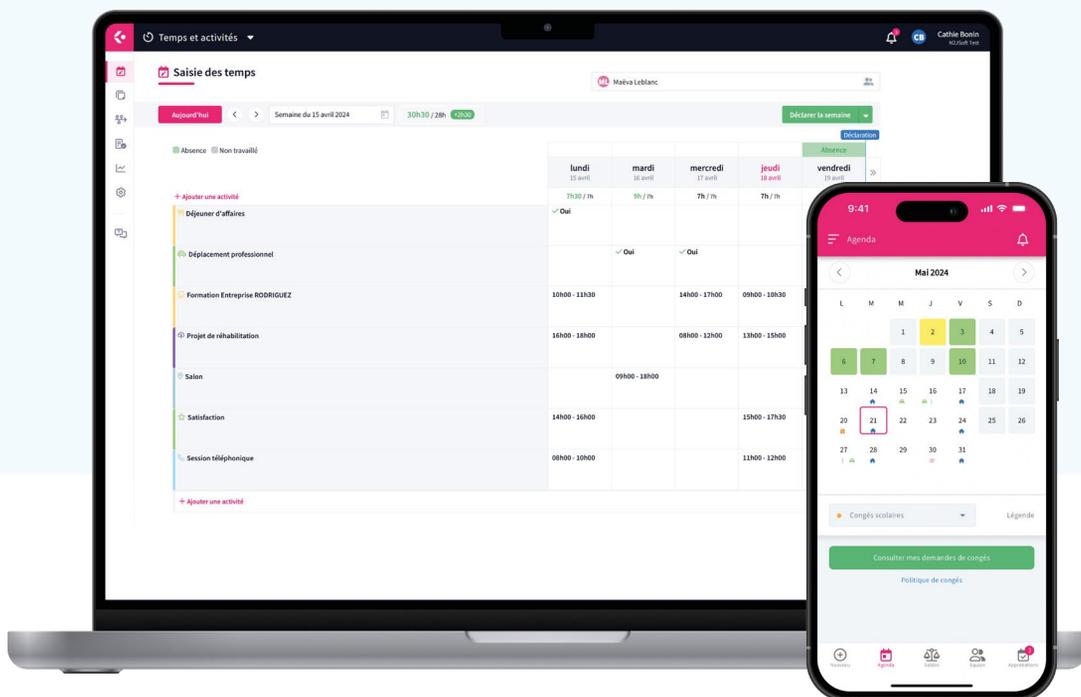


Contact :

BAW Business At Work

- 11 Rue de Petites Ecuries
75010 Paris
- 01 48 24 66 00
- info@b-a-w.com
ou r.taylor@b-a-w.com
- www.b-a-w.com

→ 100% personnalisable



Une **solution RH** qui s'adapte (*vraiment*) à votre entreprise

→ Congés et absences

→ Suivi des temps et activités

→ Flex office



Je demande
une **démo**

 keeple.com

Vous recherchez des formations courtes, flexibles et ciblées ?

Les micro-certifications du Cnam sont faites pour vous.

- Management/RH - Marketing - Gestion
- Culture – Arts
- Énergie
- Santé
- Numérique et intelligence artificielle

Plus d'informations et vous inscrire



www.cnam.fr



par David Doriol



par Cécile Dejoux

Ariane Fréhel,
directrice nationale
des formations



le cnam

Le Cnam propose des shoots de compétences

Le Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) fête cette année ses 230 ans d'existence. L'occasion de faire un point avec la directrice nationale des formations Ariane Fréhel sur cette institution qui a su se réinventer au fil des années.

Pouvez-vous nous rappeler les missions du Cnam ?

Cette institution créée en 1794 permettait à l'origine aux artisans et membres des corporations de se perfectionner dans leurs techniques et savoir-faire au contact des dernières innovations technologiques. Aujourd'hui, le Cnam remplit trois missions :

- la formation professionnelle supérieure tout au long de la vie
- la recherche technologique et l'innovation. Les enseignants-chercheurs travaillent sur de nouvelles techniques, des brevets pour promouvoir la diffusion de l'innovation dans notre pays.
- la diffusion de la culture scientifique et technique via notre musée dédié et des cycles de conférences ouvertes au grand public.

S'agissant de la formation, que proposez-vous ?

Nous offrons 700 parcours de formation possibles. Nous préparons à tous les diplômes de l'enseignement supérieur : licence, master, doctorat, diplôme d'ingénieur et à une trentaine de titres professionnels enregistrés au RNCP. Chaque année,

nous diplômons un peu plus de 1200 ingénieurs.

Nous proposons également des formats plus courts, d'une durée de six mois à un an maximum via des certificats professionnalisants sur un domaine précis.

Vous venez de lancer un troisième type de formations, les micro-certifications à la rentrée 2024. De quoi s'agit-il ?

Ce sont des formations très courtes et ciblées de 7 à 30 heures maximum à réaliser en ligne. L'objectif ? Acquérir une compétence spécifique directement applicable dans sa situation de travail, que ce soit une compétence complémentaire ou la maîtrise d'un nouvel outil.

Dix micro-certifications sont déjà ouvertes depuis le mois de septembre et il devrait y en avoir 30 d'ici au mois de juin. Parmi elles, comptabilité pour les managers, booster votre employabilité par l'IA, réaliser et lire un bilan carbone...

À la fin de la micro-certification, le candidat qui devra se soumettre à une micro-évaluation, se verra décerner un badge numérique téléchargeable certifié par le Cnam.

Quels sont les avantages de ces formations ultra-courtes ?

Les avantages principaux sont : l'expertise précise ponctuelle technique, l'apport conjugué d'un expert-académique et de professionnels en activité, la rapidité pour le salarié souvent très occupé et la flexibilité du module qui se suit n'importe quand aussi bien sur l'ordinateur que le téléphone.

Enfin, la possibilité de partager son badge numérique très facilement sur les réseaux sociaux ou son CV.

Vous proposez également des micro-certifications sur mesure ?

En effet, à la demande des entreprises, nous pouvons co-construire avec elles une micro-certification qui n'est pas présente dans le catalogue pour former les salariés sur l'entrepreneuriat ou l'IA appliquée par exemple.

Contact :

- microcertif@lecnam.net
- entreprises@lecnam.net
- <https://urlr.me/Vgv6R5>

Entretiens professionnel et annuel

DEUX LEVIERS COMPLÉMENTAIRES POUR OPTIMISER
LA PERFORMANCE ET LES COMPÉTENCES DES TALENTS

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL



Obligatoire



Doit être consigné
par écrit sur un
support spécifique



Tous les
2 ans

OBJECTIFS :

- ✓ Explorer les aspirations professionnelles des collaborateurs
- ✓ Anticiper les besoins en formation pour soutenir leurs évolutions
- Faciliter la mobilité interne et externe, en alignement avec les enjeux de l'entreprise

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- ✓ Élaborer une stratégie des compétences pour anticiper les enjeux futurs
- ✓ Assurer la préparation des talents

L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION



Facultatif, il relève
d'une « bonne
pratique » managériale



Le compte-rendu
est facultatif



Pas de régularité
imposée, mais la plupart
des entreprises le font
annuellement

OBJECTIFS :

- ✓ Mesurer la performance et l'atteinte des objectifs passés
- ✓ Définir des objectifs alignés avec les priorités stratégiques pour l'année à venir
- ✓ Suivre l'évolution des compétences et mettre en place des actions correctives

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE :

- ✓ Ajuster la performance à court terme
- ✓ Garantir une réactivité aux besoins

+

FAIRE DE CES 2 OUTILS UNE FORCE !



Pour optimiser à la fois
la performance à court terme
et la gestion à long terme
des compétences



Pour répondre aux enjeux immédiats tout en assurant une
évolution cohérente des talents, renforcer l'engagement,
la formation et la mobilité et garantir la pérennité des
savoir-faire dans l'organisation.

1. **POUR EN SAVOIR +**
sur le pilotage des entretiens :

RENDEZ-VOUS SUR LE REPLAY
DE NOTRE WEBINAIRE



2. **ET POUR ALLER + LOIN,**
retrouvez nos formations dédiées :

MENER EFFICACEMENT
LES ENTRETIENS
PROFESSIONNELS



MENER EFFICACEMENT
LES ENTRETIENS
ANNUELS D'ÉVALUATION



Sylvain Deneux, Responsable du Centre de formation Entreprises de l'Université du Domicile, et **Sébastien François**, DRH et formateur, spécialiste en ressources humaines



Entretien annuel, entretien professionnel : on fait le point !

Les entretiens avec les collaborateurs sont un moment clé. Sylvain Deneux et Sébastien François nous éclairent pour transformer ces échanges en leviers de motivation et de performance.

Entretien professionnel, entretien annuel : quelles différences ?

Sébastien François : La grande différence, c'est que seul l'entretien professionnel est obligatoire. La loi du 5 septembre 2018 Choisir son avenir professionnel engage un certain nombre d'obligations pour les employeurs et notamment la mise en place d'entretiens professionnels tous les 2 ans avec les collaborateurs ainsi qu'un bilan écrit. Ne pas la respecter expose à une pénalité de 3000 € par salarié (sous forme d'abondement du CPF). En ce qui concerne l'entretien annuel, à part une consultation du CSE préalable à sa mise en œuvre, il n'y a aucune obligation. La plupart des entreprises le mettent en place une fois par an, mais le font le plus souvent évoluer au profit d'entretiens plus courts et plus récurrents, pour un meilleur suivi des objectifs.

Quels sont les objectifs de ces entretiens ?

SF : L'entretien annuel a pour vocation de faire un bilan de l'activité du

collaborateur en fonction d'objectifs propres à chaque entreprise qui ont été définis préalablement.

L'entretien professionnel consiste à se poser avec son collaborateur pour le projeter dans le futur de l'organisation et aborder avec lui ses souhaits d'évolution professionnelle, etc. C'est aussi un moment privilégié d'échange sur ses besoins en termes de formation, de développement, qui permet potentiellement de savoir s'il souhaite rester dans l'organisation. Pour un dirigeant, cet échange peut aider à faire évoluer le collaborateur mais aussi à anticiper un désir de départ.

Y-a-t-il une grille d'évaluation officielle à l'entretien professionnel ?

SF : L'État n'a pas mis en place de questionnaire à remplir scrupuleusement mais il y a des thématiques incontournables : faire le bilan en matière de formation non obligatoire, aborder le compte personnel de formation, s'assurer de la bonne connaissance par le collaborateur du rôle d'un conseiller en évolution

professionnelle ou de l'existence de la VAE.

Quels retours d'expérience pouvez-vous partager et quel accompagnement préconisez-vous ?

Sylvain Deneux : Les entretiens annuels et professionnels font partie des éléments clés pour structurer sa stratégie RH. Mais cela implique qu'ils soient bien compris par tous les acteurs de l'entreprise, managers comme collaborateurs, et que les comptes rendus d'entretiens soient bien formalisés dans les SIRH. Ce que nous disent nos clients, c'est que bien souvent, ce n'est pas le cas... C'est dans ce cadre que nous proposons des formations, d'abord à destination des managers et des RH sur la conduite des entretiens, mais aussi à destination des collaborateurs pour les aider à s'y préparer.

Contact :

Sylvain Deneux

- 06 07 02 90 62
- sylvain.deneux@udd.eu
- www.udd.eu/centre-de-formation/entreprises

Sébastien Van Dyk,
directeur général
de ManpowerGroup
Talent Solutions France



Le partenaire expert de vos transformations RH

ManpowerGroup Talent Solutions œuvre pour l'emploi durable et l'optimisation des organisations en déployant des approches responsables et efficaces tout au long du cycle de vie des talents

La gestion des talents est un enjeu stratégique. Pourquoi ?

C'est d'abord un enjeu démographique majeur avec le vieillissement de la population et les départs à la retraite qui entraînent une perte de compétences précieuses. Ensuite, l'évolution rapide des technologies impose aux entreprises de constamment adapter et développer leurs compétences, alors que le renforcement de leur compétitivité passe aussi par une gestion proactive de celles-ci.

Comment les aidez-vous à relever cet enjeu ?

Nous leur apportons de la flexibilité et une gestion plus proactive de leur capital humain pour disposer des ressources dont elles ont besoin au bon moment. Avec notre solution Strategic Workforce Planning, nous les aidons à faire des projections sur leurs besoins en compétences au regard de leur stratégie et de leurs objectifs, mais aussi à identifier les profils qui peuvent monter en compétences. Dans un contexte marqué par l'entrée en vigueur de

la CSRD et la nécessité pour les entreprises de disposer d'indicateurs ESG, nous suivons les talents dans la durée et évaluons leur impact environnemental et sociétal.

Comment présagez-vous l'arrivée de l'IA ?

Nous en sommes encore au stade des tests, des cas d'usage et des PoC et nous essayons de mesurer l'impact de l'IA. Par exemple, elle permet un gain de temps et de productivité significatif dans des tâches comme le tri des CV, le job matching... tout en éliminant les préjugés et les biais ! Elle simplifie et fluidifie le processus de candidature. Grâce au chatbot, l'IA contribue aussi à améliorer l'expérience candidat. On note ainsi 20 % d'augmentation au niveau du taux de fidélisation des talents recrutés grâce à l'IA.

Nous portons la conviction que le défi de la transition numérique passera par l'accès aux compétences. En ce sens, la formation sera l'enjeu de cette prochaine décennie : 60% des 18-24 ans attendent de leur entreprise

qu'elle propose des parcours de développement professionnels sur mesure (rapport : L'ère de l'adaptabilité, ManPowerGroup, 2024). Il est donc indispensable d'avoir une vision claire de l'existant pour proposer des stratégies de déploiement intégrant des formations adaptées pour tous. C'est l'objectif de notre diagnostic qui capitalise sur notre expertise à évaluer la maturité des collaborateurs sur la compréhension et l'adoption de l'IA et qui passe par la technique de la psychométrie, basée sur une analyse des capacités cognitives et des tendances comportementales.

Contact :

- Immeuble Landscape
6 place des Degrés
TSA 61117, 92030 La Défense Cedex
- 01 73 60 11 11
- contact-talentsolutions@manpowergroup.fr
- <https://www.mpgtalentsolutions.com/fr/fr/>

Enzo David,
directeur commercial Enthéor



Enthéor, la solution aux problématiques RH

Enthéor est spécialisé dans l'accompagnement à la Validation des Acquis par l'Expérience (VAE) pour salariés et entreprises. À quoi cela sert ? Pour qui ? Comment cela peut résoudre des problématiques RH ? Explications avec Enzo David, directeur commercial chez Enthéor.

Pouvez-vous nous présenter Enthéor ?

Enthéor a été créé en mars 2010 et s'est petit à petit orienté sur la VAE jusqu'à en faire son cœur de métier. Ce dispositif permet à un salarié d'obtenir des certifications dans tous les secteurs professionnels et pour tous les niveaux de diplômes reconnus par l'État : CAP, BP, Bac Pro, BTS, licences, masters et titres d'ingénieurs. Peu d'acteurs sont présents sur le secteur, pourtant l'accompagnement s'avère nécessaire en permettant de quasi doubler le taux de réussite. En 2023, nous avons accompagné pas moins de 1640 candidats dans leur projet.

Qu'est-ce que vous proposez concrètement ?

Nous proposons un accompagnement sur-mesure pour guider les candidats du début à la fin du projet. Nous accompagnons les entreprises et les candidats avant même le démarrage dans l'identification de la certification la plus pertinente en fonction du parcours professionnel et des objectifs fixés. Nous travaillons sur les démarches administratives et

financières, la constitution des dossiers de recevabilité et de preuve, l'oral de fin de parcours. Nous passons toutes les étapes en revue afin que le candidat ait le plus de chances possible de valider son diplôme.

Quel est l'objectif de la VAE ?

La VAE permet au candidat s'il est en recherche d'emploi de trouver un emploi, ou s'il est en activité de sécuriser son parcours, ou de bénéficier d'une promotion en interne. Elle permet aussi de répondre aux enjeux de professions réglementées comme dans les métiers du soin et social. Côté entreprise, la VAE peut résoudre de nombreuses problématiques RH à moindre coût en fidélisant les salariés quand l'entreprise rencontre beaucoup de turnover par exemple, de valoriser son capital humain et renforcer la marque employeur, un facteur clé de compétitivité. Le dispositif permet également de répondre à certaines obligations légales de l'employeur en termes de GPEC.

Quels sont vos forces ?

Notre agilité dans un marché de l'emploi en pleine évolution, de

plus en plus compétitif et où la concurrence est rude. Nous savons nous adapter et sommes en mesure de proposer des dispositifs clé en main quels que soient les objectifs, enjeux et budgets des entreprises et salariés. Nos formateurs-accompagnateurs sont formés en continu pour rester à la pointe de ces évolutions et répondre à ces enjeux de manière adaptée. Nous proposons des diagnostics gratuits auprès des entreprises et des candidats pour mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes, et proposons d'animer des réunions d'information ou webinaires destinés aux salariés. Enfin, notre capacité à accompagner sur tout type de diplôme du CAP au bac+5, et nos nombreux partenariats dans tous les domaines nous offrent une vision globale et une connaissance pointue des certificateurs.

Contact :

- enzo.david@entheor.com
- 06 73 43 88 35
- www.entheor.com



Patrice Poirier,
président de SIGMA-RH



L'IA : un enjeu stratégique pour les RH

Disruptée par l'arrivée de l'IA, la fonction RH doit non seulement s'approprier cette nouvelle technologie, mais aussi s'assurer de son bon déploiement à tous les niveaux de l'entreprise.

Le très fort développement de l'IA va fortement impacter la fonction RH et plus particulièrement les SIRH. Quel regard portez-vous sur cette évolution ?

L'arrivée en force de l'IA dans le monde des ressources humaines est bien plus qu'une évolution. C'est, à mon sens, une véritable révolution. Sur le court et moyen terme, l'IA a vocation à transformer les processus RH et à les rendre plus agiles, personnalisés, proactifs et intelligents. Jusque-là, par exemple, dans les SIRH, nous avions des systèmes de saisie qui nécessitaient une vérification humaine. Aujourd'hui, avec l'IA, cette étape de vérification n'est plus nécessaire. L'IA va donc permettre de libérer la fonction RH de l'ensemble des tâches administratives fastidieuses, chronophages et à faible valeur ajoutée afin de replacer la fonction à sa juste place et lui permettre de contribuer au développement des organisations.

Cette évolution induit également des défis pour les RH. Quels sont-ils ?

Tout d'abord, il y a un enjeu d'ac-

culturation et d'appropriation de cette nouvelle technologie. Aujourd'hui, il y a une forme de méconnaissance, voire de défiance vis-à-vis de l'IA. Le défi pour la fonction RH est de mieux comprendre et cerner les cas d'usage et leurs bénéfices pour en accélérer l'adoption. En effet, au sein de leur organisation, la fonction RH doit avoir une démarche proactive et se positionner comme des « early adopters » afin d'accompagner le déploiement de l'IA à tous les niveaux de l'entreprise.

En parallèle, le déploiement de l'IA soulève, par ailleurs, des questions d'ordre éthique et de biais, notamment au niveau de processus comme le recrutement ou les évaluations. Afin de lever l'ensemble de ces freins et réduire les risques potentiels, il est nécessaire de bien cadrer les usages pour garantir une réelle valeur ajoutée. Cela passe par le

recours à des modèles d'IA validés qui ont fait leurs preuves. Enfin, l'IA peut également poser un enjeu en matière de sécurité informatique ou de confidentialité des données qu'il faut prendre en compte dès les premières phases du déploiement d'un cas d'usage.

Comment SIGMA RH appréhende ces enjeux et les intègre dans ses solutions logicielles ?

Sur le volet éthique et confidentialité des données, nous intégrons des modèles d'IA indépendants. Au-delà, les données de chaque client restent confidentielles et ne peuvent pas être utilisées pour l'entraînement du modèle. Nous menons un important travail afin de garantir ce niveau de sécurité et de confidentialité de manière à bien isoler les données de chacun de nos clients. Nous accordons bien évidemment aussi une attention

L'arrivée en force de l'IA dans le monde des ressources humaines est bien plus qu'une évolution.

Nous mettons à la disposition de nos clients de nombreux contenus : des articles, des conférences, des webinaires... Nous rencontrons régulièrement nos clients afin de discuter ensemble des perspectives en matière d'IA.

particulière au volet sécurité. Nous sommes, d'ailleurs, certifiés ISO 27001 et SOC2.

Sur un plan plus opérationnel, nous explorons différentes pistes afin de proposer des solutions qui vont apporter des résultats concrets, un gain de temps et en productivité au quotidien pour la fonction RH, une aide à la prise de décision en facilitant l'accès aux données ou aux informations...

Vous avez la particularité de proposer une solution IA unifiée. De quoi s'agit-il et en quoi est-ce un élément différenciant et à forte valeur ajoutée ?

Nous proposons le premier SIRH intégrant l'IA de façon globale dans un SIRH. Concrètement, toutes les données RH se trouvent à un seul et même endroit ! À partir de là, notre solution permet d'améliorer la manière d'interagir avec les outils SIRH. Concrètement, l'analyse des données grâce à l'IA permet de gagner du temps sur des tâches du quotidien comme préremplir des formulaires, rédiger une fiche de poste, rédiger des mails ou des courriers, synthétiser des dossiers ou des fichiers, identifier des profils pour un poste don-

né, préparer les questions pour un entretien... Ce gain de temps permet non seulement une optimisation des ressources, mais aussi un recentrage de la fonction RH sur l'humain. Dotée d'une capacité à analyser des volumes toujours plus importants de données, l'IA apporte aussi une amélioration avérée de la productivité et contribue à relever la performance de l'entreprise.

Au-delà, l'IA est aussi un outil d'aide à la décision qui vient éclairer, objectiver et nourrir, grâce aux données du SIRH, les décisions de la fonction RH. L'IA va permettre d'optimiser les conditions autour du processus de la prise en décision qui reste exclusivement du ressort de l'humain.

Comment aidez-vous vos clients à mieux s'approprier l'IA dans leur organisation ?

Nous mettons à la disposition de nos clients de nombreux contenus : des articles, des conférences, des webinaires... Nous rencontrons régulièrement nos clients afin de discuter ensemble des perspectives en matière d'IA. Ces échanges nourrissent, par ailleurs, nos réflexions autour de l'optimisation et du développement de

notre SIRH et de l'intégration de l'IA dans ses fonctionnalités. Chez SIGMA RH, nous sommes convaincus que la fonction RH doit jouer le rôle d'ambassadeurs de l'IA dans leur organisation afin d'accompagner son déploiement et son appropriation à tous les niveaux de l'entreprise. Pour les accompagner dans ce cadre, nous mettons à leur disposition des formations en ligne autour de ces sujets et enjeux. La fonction RH a un rôle majeur à jouer en matière de conduite de changement alors que l'IA s'impose jour après jour comme une technologie incontournable.

Contact :

- 47 rue de la Chaussée d'Antin
75009 Paris
- 01 77 32 16 00
- communication@sigma-rh.com
- www.sigma-rh.com



Duc Le Khac,
Directeur HCM France

Talentia HCM, la solution qui engage et fidélise vos collaborateurs !

Centrée sur l'Humain, Talentia capitalise notamment sur l'IA pour permettre aux entreprises et à leur DRH de trouver le meilleur équilibre entre performance et gestion des effectifs tout en offrant la meilleure expérience collaborateur possible.

Quels sont le positionnement et les métiers de Talentia ?

Créé en 1988, Talentia est un éditeur de solutions européen au service de l'optimisation de la performance RH et finance des ETI et des PME (entre 700 et 5 000 salariés). Grâce à nos plateformes logicielles globales et tout-en-un, nous donnons aux professionnels des RH et de la finance les moyens d'atteindre leurs objectifs et de maximiser leur productivité en les libérant des tâches administratives chronophages et à faible valeur ajoutée.

Avec plus de 60 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023, 450 employés et une présence mondiale, Talentia offre un support localisé et une expertise en conformité, garantissant des processus RH et financiers alignés sur les exigences régionales.

Pouvez-vous nous présenter plus particulièrement la Suite RH Talentia ?

Centrée sur l'humain, notre solu-

tion de gestion du capital humain (Human Capital Management) permet aux entreprises de transformer leurs opérations RH pour mieux attirer, développer et retenir les meilleurs talents tout en optimisant leurs performances à tous les niveaux grâce à un large panel de modules : Core RH, gestion des talents, planification des effectifs, analytique et paie...

Ainsi, notre plateforme intégrée couvre et sécurise l'intégralité du parcours collaborateur, notamment grâce à notre Core RH, dont la base d'informations est enrichie de manière continue. En amont du parcours collaborateur, nous intervenons sur le volet recrutement et la gestion du vivier de candidats. Une fois le processus de recrutement finalisé, notre solution permet de gérer les phases d'intégration, la formation et les entretiens afin de permettre aux entreprises de répondre à leurs obligations légales, mais aussi d'offrir à leurs collaborateurs un accompagnement à toutes les

étapes de leurs parcours... Notre fonctionnalité HR Service Delivery simplifie et fluidifie les interactions entre le collaborateur, le manager et le top management.

En parallèle, notre suite inclut des modules visant à améliorer la performance des entreprises. Ainsi, notre nouvelle solution Strategic Workforce Planning permet aux entreprises d'aligner leurs objectifs stratégiques avec la gestion des effectifs, de s'assurer que leur trajectoire stratégique est en adéquation avec les effectifs et les talents à disposition, de faire des simulations autour de l'arrivée de nouveaux collaborateurs, d'évaluer les impacts financiers, de générer les reportings obligatoires, tels que ceux portant sur l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes...

Quelle place occupe l'engagement, la fidélisation et l'expérience collaborateurs dans votre SIRH. Qu'en est-il ?

Parce que ces enjeux sont au

Avec plus de 60 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023, 450 employés et une présence mondiale, Talentia offre un support localisé et une expertise en conformité, garantissant des processus RH et financiers alignés sur les exigences régionales.

cœur de notre solution, avec notre suite RH, nous donnons les moyens aux entreprises de sécuriser une gestion optimale et globale du parcours de leurs talents pour les aider à mieux mettre en avant la reconnaissance de leurs compétences et contributions dans une logique de fidélisation et d'engagement. Cela passe notamment par un meilleur suivi de leurs performances à toutes les étapes de leur parcours, de la définition de plans de développement pour les aider à grandir (plans de carrière ou de succession, mobilité interne...), des programmes de formation et de montée en compétences adaptés, la simplification et la fluidification des interactions pour établir une conversation continue avec notamment le recours aux chatbots intelligents...

Comment intégrez-vous les nouvelles technologies, notamment l'IA dans votre solution ?

Nous capitalisons sur la puissance de l'IA, notamment l'IA générative, afin de gagner en productivité et permettre à la fonction RH d'exercer son rôle de conseil interne, de générer des contenus RH fiable et de qualité, d'augmenter la capacité d'analyse et de détection des risques,

et, enfin, de pouvoir faire des recommandations très rapidement à la fonction RH afin d'éclairer et d'optimiser leurs prises de décisions.

Par exemple, en quelques minutes, un DRH va pouvoir générer une enquête puis retravailler cette suggestion avant de la diffuser auprès de ses collaborateurs, comme récolter leur perception du télétravail ou opinions sur l'équilibre vie et travail. Un manager se voit aussi offrir la possibilité d'évaluer l'ambiance de son équipe (sentimental analysis) en quelques secondes grâce à l'IA générative diffusée dans la solution.

Le DRH va également pouvoir identifier les risques au sein des équipes en posant des questions en langage naturel au système de manière à identifier plus rapidement les points qui nécessitent une attention particulière. Au-delà, le système basé sur l'IA va scanner la base de données, les CV, mais aussi analyser les comptes-rendus d'entretiens professionnels ou d'évaluations afin de pouvoir pousser au DRH des recommandations.

Quels sont les retours des managers, des DRH, des collaborateurs ?

Ils apprécient la convivialité et

l'expérience utilisateur de notre solution. Simple à utiliser et très ergonomique, elle est aussi facilement paramétrable et hautement configurable (no code), ce qui permet aux DRH et aux équipes RH d'être très autonomes dans leur utilisation et dans la manière dont ils la font évoluer de manière à couvrir l'ensemble de leurs besoins et enjeux dans le temps. Sur un plan technique, notre solution a la capacité à s'interfacer avec l'ensemble des systèmes d'information de l'entreprise (interopérabilité).

Enfin, les DRH apprécient aussi plus particulièrement de pouvoir s'appuyer sur une source unique et centralisée d'informations au travers du Core RH. Dans un seul et même outil, ils vont pouvoir suivre le parcours du collaborateur, son plan de carrière, son programme de formation, avoir une visibilité sur ses entretiens et ses évaluations afin de proposer une expérience collaborateur à forte valeur et source d'engagement et de fidélisation.

Contact :

- www.talentia-software.com
- info@talentia-software.com
- Suivez Talentia Software sur LinkedIn : (32) Talentia Software : Présentation | LinkedIn

Pour vous, Horoquartz se réinvente.



Innovation de nos
solutions et services



Vision de
nos métiers



Expérience
utilisateurs

Satisfaction
Clients



**GESTION DES TEMPS
ET DES PLANNINGS**



SUIVI DES ACTIVITÉS



SÛRETÉ-SÉCURITÉ

HOROQUARTZ

A COMPANY OF THE  AMANO GROUP

Se réinventer, pourquoi ?

**Pour optimiser
l'expérience utilisateurs.**

Nous voulons rendre notre solution appréciée par ses utilisateurs et prendre en compte leur parcours dans eTemptation pour améliorer son ergonomie et ses fonctionnalités.

www.horoquartz.fr
www.horoquartz-security.com

Cédric Chatelier,
Directeur Marketing
et Partenariats Horoquartz



HOROQUARTZ

A COMPANY OF THE  AMANO GROUP

Horoquartz : une expertise historique dans la gestion des temps

Depuis 50 ans, Horoquartz propose aux entreprises des solutions et des outils de gestion des temps robustes, performants, évolutifs et ergonomiques qui renforcent leur QVCT et leur capacité à attirer et fidéliser des talents.

Au cœur des expertises

Horoquartz, on retrouve l'enjeu de la gestion des temps. Dites-nous en plus.

La gestion des temps est l'un des piliers historiques Horoquartz. Nous proposons des solutions qui permettent de suivre, optimiser et planifier le temps de travail des collaborateurs, tout en veillant à respecter les cadres réglementaires en vigueur. Nos outils s'adressent à tous types d'entreprises, quelle que soit leur taille, et leur permettent d'améliorer leur productivité et leur agilité. En s'intégrant aux autres processus RH, la gestion des temps devient un véritable levier de performance pour l'entreprise, en garantissant une maîtrise fine des coûts tout en optimisant l'expérience des salariés.

Au-delà de la dimension gestion du temps et du volet réglementaire, les solutions de gestion des temps contribuent aussi à la QVCT et à la gestion des talents. Qu'en est-il ?

Effectivement, nos solutions de ges-

tion des temps vont bien au-delà de la conformité légale. Elles favorisent une meilleure qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) en permettant aux collaborateurs de mieux équilibrer vie professionnelle et personnelle grâce à des plannings adaptés et plus flexibles. Cela a un impact direct sur la satisfaction et la rétention des talents. En outre, ces outils offrent une visibilité sur les compétences disponibles, facilitant ainsi la mobilité interne et le développement des carrières. La gestion des temps devient alors un levier stratégique pour fidéliser et développer les talents au sein de l'entreprise.

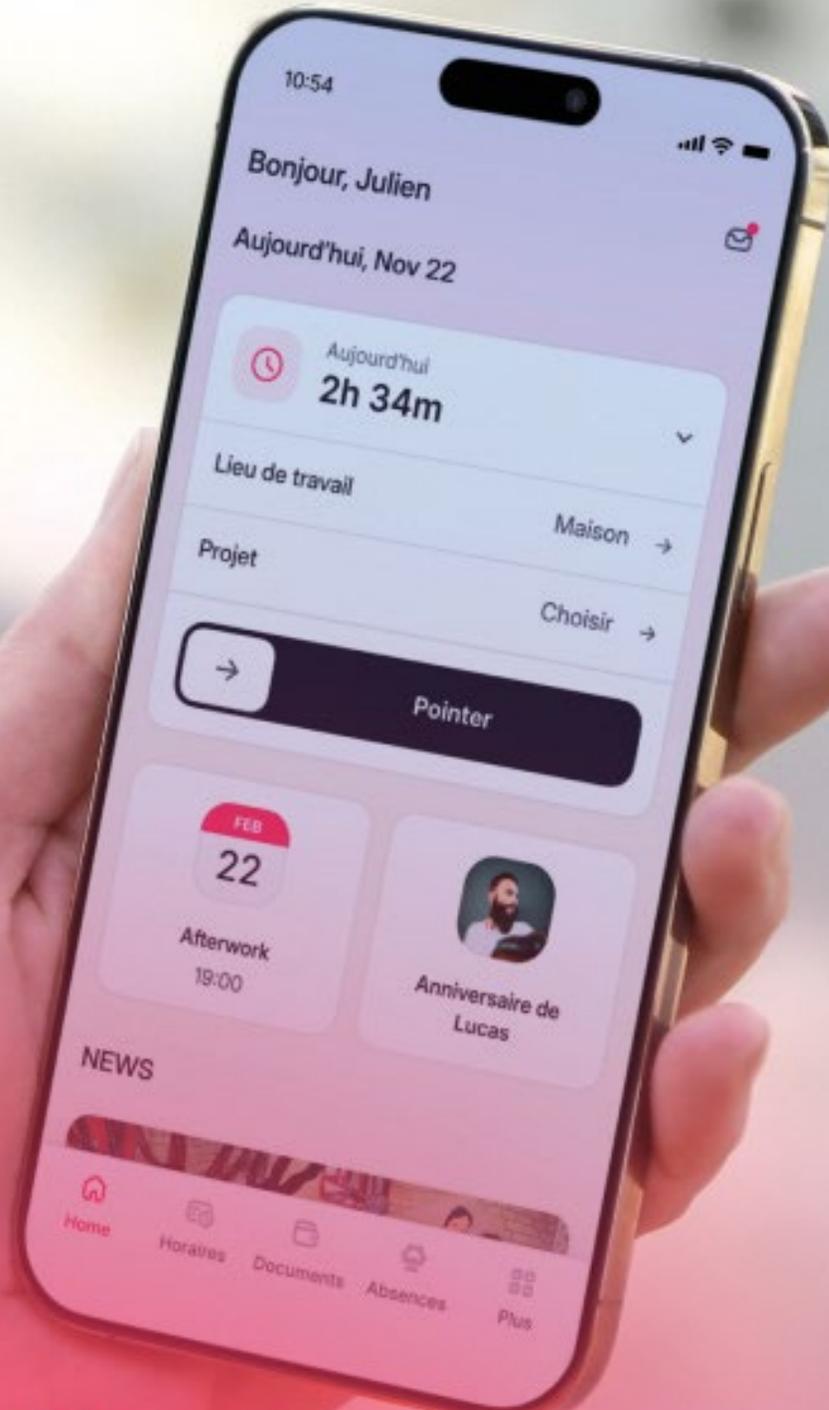
Sur ce segment, quels sont les principaux leviers de différenciation d' Horoquartz ?

Horoquartz se distingue sur plusieurs points. Tout d'abord, notre expertise accumulée depuis plus de 50 ans nous confère une connaissance fine des besoins des entreprises. Ensuite, nos solutions

sont modulaires : gestion des temps, planification, anticipation, suivi des activités et évolutives avec des nouvelles versions tous les 6 mois, s'adaptant aux spécificités de chaque organisation. Nous investissons également beaucoup dans l'innovation pour proposer de nouveaux usages dans le cadre de notre solution UX recentrée sur l'expérience utilisateur. Enfin, nous plaçons l'accompagnement client au cœur de notre démarche, avec un support et des services de proximité qui assurent une mise en place fluide et un suivi continu.

Contact :

• marketing@horoquartz.fr



 **factorial**

**Développez
et renforcez
vos talents**

Votre démo gratuite



Arnaud Bernard,
Talent Acquisition Specialist
au sein de Factorial



Le recrutement : un enjeu et une opportunité pour la fonction RH

Le processus de recrutement est à la croisée de sujets stratégiques pour l'entreprise et impacte sa capacité à attirer et fidéliser des talents. Aujourd'hui, elles doivent repenser cette étape afin d'offrir la meilleure expérience possible aux candidats.

Comment les processus de recrutement ont-ils évolué ?

Le métier du recrutement ne se résume plus aux entretiens avec les candidats. Il couvre aussi la dimension marketing et marque employeur pour attirer les talents. Au-delà, les outils ne sont plus les mêmes. Les chargés de recrutement utilisent des ATS, des systèmes modulables, pour automatiser et adapter toutes les étapes du processus, analyser et de valoriser la data pour mieux suivre les principaux indicateurs dans une logique d'optimisation pour gagner en performance et proposer aux candidats la meilleure expérience possible.

Pourquoi l'expérience du candidat lors du recrutement est-elle un enjeu ?

Les entreprises doivent proposer un processus de recrutement pertinent adossé à une « scorecard » qui définit les compétences techniques et comportementales à évaluer. Il s'agit aussi de s'assurer que chaque intervenant puisse avoir une vision claire de son

rôle dans le processus pour gagner en agilité, éviter les demandes répétitives et raccourcir le parcours. En parallèle, l'entreprise doit s'attacher à personnaliser la relation avec le candidat et à faire preuve de transparence. Enfin, il est aussi intéressant de mettre en place une étape d'évaluation pour s'inscrire dans une démarche d'optimisation continue.

Comment faire le lien entre cette expérience candidat et collaborateur ?

Le recrutement ne s'arrête pas à la signature de la promesse d'embauche, mais il se poursuit avec Pourquoi l'expérience du candidat lors du recrutement est-elle un enjeu ?. Cela nécessite de mettre en place une coordination optimale entre les chargés de recrutement et la fonction RH afin d'offrir le meilleur parcours d'intégration et, in fine, la meilleure expérience collaborateur à partir de là.

Quel peut être l'apport de l'IA ?

L'IA a vocation à automatiser des tâches chronophages à faible va-

leur ajoutée, comme le tri des CV, la pré-sélection des candidats, l'envoi automatique de mails à la réception d'un CV. Elle peut aussi être utilisée pour analyser et valoriser des volumes toujours plus importants de données pour mieux suivre les indicateurs, anticiper les besoins... Néanmoins, dans cette démarche, il est nécessaire de bien garder l'Humain au cœur des préoccupations afin de pouvoir proposer des parcours personnalisés. Aujourd'hui, le métier de Talent Acquisition Specialist et plus largement la fonction RH évoluent sous l'impulsion des nouvelles technologies et il est plus que jamais nécessaire d'accompagner ces évolutions pour rester attractifs sur le marché du travail et être en mesure de fidéliser ses talents.

Contact :

Joris Parisot

- <https://factorial.fr>
- 0176402526
- joris.parisot@factorial.co
- Carrer d'Àlaba, 61, 3, Sant Martí, 08005 Barcelona



POUVOIR D'ACHAT, ENJEUX RH...

CULTIVER LE BIEN-ÊTRE,

RÉCOLTER L'ENGAGEMENT

Nos solutions pouvoir d'achat et QVCT :

Depuis 60 ans, UpCoop, Société Coopérative et Participative, conçoit des solutions de paiement et des services pour **améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie des salariés.**

En tant qu'entreprise à mission et acteur majeur de l'ESS, UpCoop incarne un modèle engagé de gouvernance démocratique et contribue aux évolutions sociétales grâce à des solutions innovantes.

En effet, nous accompagnons les DRH sur les enjeux suivants: pouvoir d'achat, équilibre vie pro/vie perso, dialogue social, RSE, QVCT, soutien aux aidants, handicap, parentalité, mobilité durable, engagement solidaire, aides financières, acompte sur salaire, et bien d'autres encore.

Investir dans le bien-être de vos salariés, c'est aussi renforcer l'attractivité et la performance de votre entreprise.



Déjeuner



Multi-avantages



Equilibre vie pro/vie perso



Engagement solidaire



Accompagnement des salariés-aidants



Mesure de l'engagement des collaborateurs



Plateforme d'acompte sur salaire



Plateforme d'accès aux aides



**Flashez
pour prendre RDV**

Parlez-en avec notre expert RH :

✉ solutionsrh@up.coop

0 811 87 87 87

Service 0,06 € / min
+ prix appel

[up.coop](https://www.linkedin.com/company/up-coop)

