

MAGR^H

NUMÉRO 25 • TECH AND LEARN • JANVIER 2024

LES TECHNOLOGIES AU SERVICE DES RH

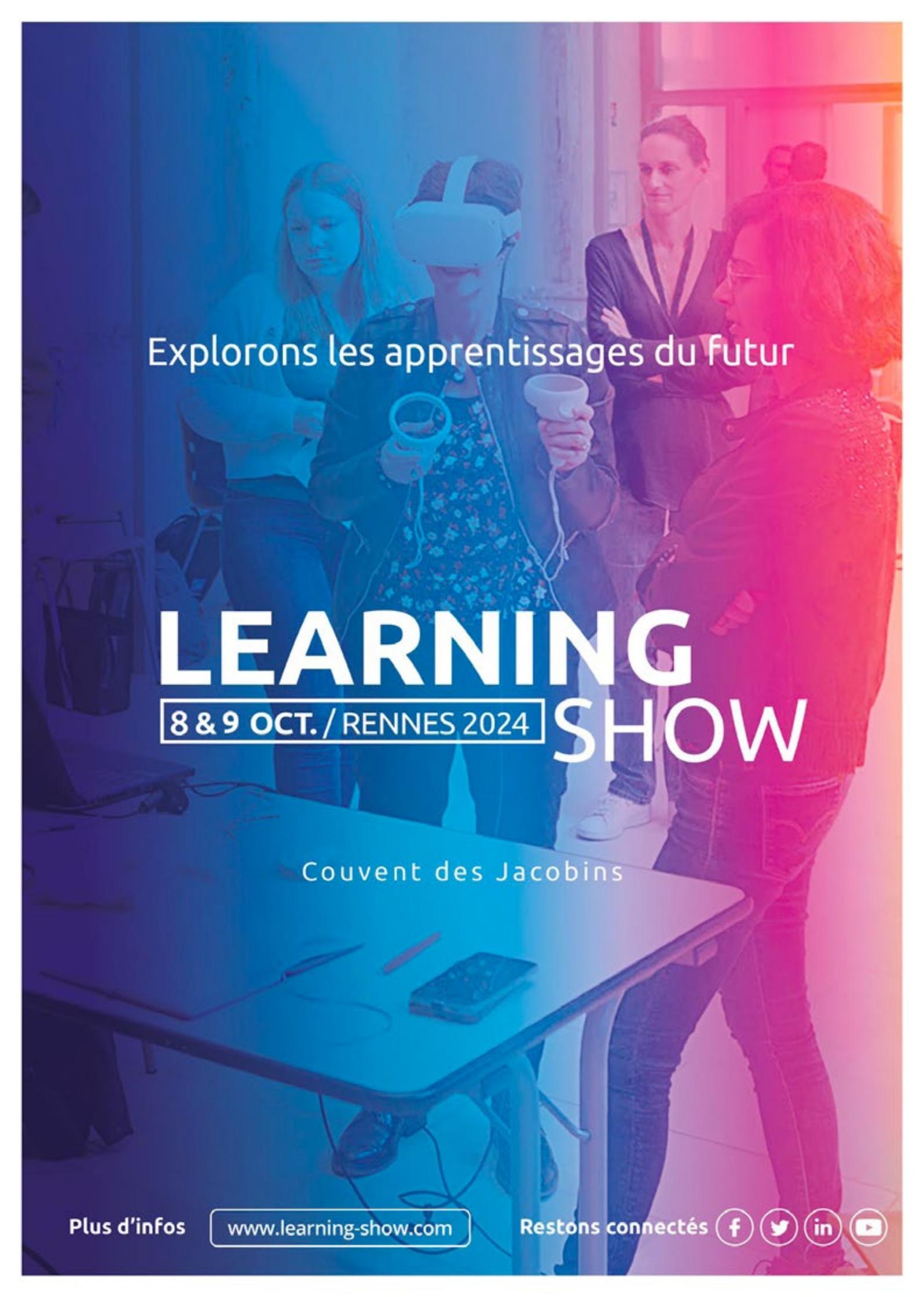
Numéro spécial

learning
technologies

Paris France 2024

hr
technologies

Paris France 2024



Explorons les apprentissages du futur

LEARNING 8 & 9 OCT. / RENNES 2024 SHOW

Couvent des Jacobins

Plus d'infos

www.learning-show.com

Restons connectés



Editorial

Un début d'année qui ne sera pas comme les autres ... le monde est tellement «secoué» et on touche le fond dans tellement de domaines, que ça ne peut qu'aller mieux, n'est-ce pas ? En revanche, au MagRh, un mois seulement après un numéro remarqué, le dossier «HR & Learning Technologies» nous contraint à un niveau d'excellence supplémentaire. Sur le fond d'abord, avec des qualités d'articles de plus en plus inspirants, des niveaux technologiques de premiers ordres et un engagement dans le partage qui rompt avec les automatismes uniquement commerciaux. Mais aussi dans la forme : puisque ce numéro, grâce à des sponsors motivés (merci CloserStill !), sera publié sur le net mais aussi en format papier (dans une version resserrée). Cela nous rajeunit puisque nous avons débuté sous ce double modèle.



Comme à l'habitude, je ne vais pas entrer dans le détail du dossier. Il faut rendre à César...C'est-à-dire à Michel Barabel et à Yannig Raffenel (rédacteur en chef invité, cela devient une habitude), la direction des opérations de ce Mag de janvier. Ils se sont engagés dans l'amont du flux de la rédaction et en seront d'autant plus qualifiés pour vous présenter le bébé. Le véritable édito, ce sera pour eux deux dans quelques pages.

Pour ma part, je crois avoir fait mon temps. Après avoir cocréé le MagRh avec François Geuze, et en avoir assumé la rédaction en chef, il est temps de passer à «honoraire» ou au «vice» comme le revendique généralement les cartes de visite. C'est toujours un peu compliqué mais il faut avouer qu'après quelques années où l'on a eu tellement de satisfactions et de reconnaissances, que s'écarter doucement n'est pas une souffrance. Les rédacteurs et rédactrices, les lectrices et les lecteurs sont tellement attachant(e)s que je resterai par la pensée toujours proche d'eux (elles). Comme tout retraité, je ne vais plus avoir de temps pour moi. Me consacrer à ma nouvelle passion (l'écriture de loisir - voir en dernière page) et à ma campagne, à mes proches et aux amis, sans compter les découvertes qu'il reste à faire, sera difficile à faire entrer dans un seul agenda. Et soyez en certain, je réapparaîtrai de temps à autre au détour d'un article un tantinet mordant.

Cette information nécrologique étant écrite, je dois dire être aussi complètement tranquille de savoir que Michel Barabel ait accepté de reprendre une co-rédaction en chef avec François. Ainsi le MagRh va continuer de vivre sa vie de référent de tout un écosystème avec des valeurs d'ouverture d'esprit, de simplicité, de pragmatisme et «en même temps» de créativité et d'innovation et donc les Ressources Humaines pourront se reconnaître encore longtemps dans ses lignes et articles.

Longue vie au MagRH, meilleurs vœux pour cette année nouvelle et ...

Portez-vous bien !

André Denet



3 Editorial

6 Avant propos introductif au dossier

FONCTION RH

12 Etude DRH 2024 : état des lieux et futur de la fonction

16 Quel rôle pour les DRH de demain

20 L'Évolution Digitale des Ressources Humaines : Entre Impact Humain et Écologie Numérique

WEB 3 ET IA

23 Le mythe prométhéen de l'IA : abandonnons le discours apocalyptique et embrassons la réalité.

26 Du Chaos technologique à l'Ordre des valeurs humaines

30 L'Intelligence artificielle : Un levier d'optimisation et d'amélioration

34 Repenser les Compétences à l'Ère des IA Génératives

38 Comment booster la reconnaissance des soft skills avec le Web3

042 L'intégration réussie de l'IA en milieu professionnel, c'est prévenir les conflits pour favoriser l'adoption durable 🖱

SANTE/ QVT

45 Les référent-es infobésité, nouveaux piliers clés pour libérer votre organisation

49 La compétence humaine n°1 selon les neurosciences ? La connaissance de soi !

53 La charge émotionnelle des RH : 5 clés pour l'alléger

58 Le «care» tendance incontournable des feuilles de route RH 🖱

62 Encourager les liens de solidarité et de fraternité : une approche stratégique en matière RH 🖱

LEARNING

67 Comment mettre l'IA au service du département Formation (et pas l'inverse) ?

71 IA et Formation : Démystifier le Futur de l'Apprentissage Professionnel

73 L'IA au service de la micro-personnalisation des apprentissages en e-learning

77 Comment accompagner la transformation IA des équipes L&D ? 🖱

81 Comment activer et ancrer les apprentissages en situation de travail à l'heure de l'infobésité ? 🖱

85 Les grandes tendances de la formation

89 Chief Learning Officer, un rôle stratégique pour la croissance des entreprises ?

92 Impact environnemental du numérique en formation

96 Quel formateur êtes-vous ?

100 Engagement apprenant : les bonnes pratiques de la formation en ligne

104 La formation : oui mais pour qui ?

108 Adopter la diversité et l'inclusion : une approche transformatrice de l'apprentissage des langues

111 Développement des compétences : en finir avec le mythe de la modalité "miracle"

114 Microlearning & Deskless Workers : Comment diffuser sa culture d'entreprise aux travailleurs détachés ?

119 Penser Global, Agir Local : Optimisez l'Engagement Apprenant 🖱

122 Prendre en compte l'accessibilité dans les contenus pédagogiques et plateformes de formation 🖱

126 Mesurer l'Impact des compétences transverses : un impératif pour une entreprise à mission 🖱

129 Compétences digital learning : comment structurer son service formation ?

133 Le B.a.BA du Micro-Credentials et de l'Open Badge



- 136 Le Peer Learning, un élément clé pour la transmission de compétences 🖱️
- 139 Remettre la compétences au coeur de la performance de l'entreprise 🖱️

RECRUTEMENT

- 149 Tendances du recrutement 2024
- 154 Guerre des talents : formez au lieu de recruter
- 157 La cooptation, pilier de votre stratégie de recrutement en 2024 ?
- 160 Le recrutement inversé ou la discrète méthode des recruteurs d'aujourd'hui
- 164 Recrutement : les candidats ont pris le pouvoir
- 168 Jeu Vidéo : vous n'allez plus jamais recruter comme avant. 🖱️
- 172 Mettre ses collaborateurs au cœur de sa stratégie de recrutement, la clé pour recruter les bons talents ? 🖱️
- 176 Construire son réseau d'anciens collaborateurs pour mieux recruter, moins cher ? 🖱️
- 180 L'amélioration des annonces d'emploi d'IKEA
- 184 Recrutement 2.0 : L'Intelligence Artificielle au service de l'efficacité

INTEGRATION

- 188 Et si on pensait l'expérience du Onboarding comme un élément clé de la fidélisation 🖱️

CARRIERE

- 192 Reclassement ; Transitions professionnelles ; Mobilité interne ; outplacement ; reconversion ; innovation ; RH ; PSE 🖱️
- 196 Parentalité et carrière : les nouvelles approches efficaces en matière d'accompagnement de la parentalité au travail. 🖱️



MANAGEMENT

- 200 La meilleure des équipes n'est pas l'équipe des meilleurs
- 204 Désengagement en entreprise : un vrai problème englué dans de mauvaises solutions 🖱️
- 208 L'union fait la force : les avantages du coaching en groupe 🖱️

FLEX / TELETRAVAIL

- 212 Passage au flex-office et CSE : le leadership par l'écoute
- 216 Déjouer le présentéisme au travail, un enjeu de bien-être professionnel et de productivité
- 220 Retour au bureau ? Les solutions RH pour donner envie de revenir 🖱️

ENTREPRISE

- 223 Entreprise : attention, fragile ! 🖱️
- 225 La mutation sociale en entreprise 🖱️
- 230 Quelle questions à se poser pour concevoir un rapport de missions (plus) utile ? 🖱️
- 233 Gestion de crise : Existe-t-il un mode d'emploi ? 🖱️



Après cette année trépidante pour la ED/HR tech, où nous avons vu déferler les innovations technologiques portées notamment par les IA génératives, nous arrivons à un moment de maturité qui nous invite à nous poser pour réfléchir à la place que nous souhaitons prendre dans un monde en pleine transformation. La course sans fin de déploiement des apports techniques n'est pas une fin en soi. Aujourd'hui nous sommes en mesure de commencer à évaluer leurs impacts dans les organisations, les entreprises, sur la vie des collaborateurs. Ce sont de nombreux process, de nombreuses définitions de missions qui se trouvent chamboulées et redessinées.

La conséquence directe qui en résulte est cette obligation, toujours plus grande, de former tous les collaborateurs pour préserver leur employabilité. Les prévisions d'obsolescence des compétences toujours plus rapide se réalisent, rendant indispensable d'imaginer des dispositifs de développement des compétences aux impacts mesurables. Pour cela, les innovations technico-pédagogiques apportées par les fleurons de la edtech française sont autant d'atouts à mobiliser pour mettre en place des moyens efficaces et attractifs : mobile learning, pédagogie par projet, blended learning, nudge, gamification, usage de l'humour, pilotage des impacts, mesure du ROI, etc. Pourtant, l'enjeu aujourd'hui va bien au-delà des questions de L&D ! Nous, acteurs des ressources humaines, avons une responsabilité beaucoup plus grande à assumer : nous devons agir pour développer tout ce qui permet de faire société, et à terme de vivre ensemble.

La place galopante de chacun pour soi, de l'individualisme généré et alimenté par les algorithmes qui nous enferment dans des bulles de consommation, fait exploser les liens sociaux. A nous de mobiliser le meilleur de la HR/ED Tech pour permettre de développer notamment les compétences sociales de coopération, de communication, pour développer l'esprit critique et les capacités d'innovation et de créativité. Il en va de la société dans laquelle nous voulons vivre en tant que citoyens. Ce défi est à l'image du 25ème numéro du MagRH que vous tenez entre vos mains (si vous disposez de la version print) ou que vous regardez sur votre écran favori.



Pour la 3ème année consécutive, nous avons l'honneur d'être partenaires des salons HR technologies (2ème saison) et de Learning Technologies.

By the way, un énorme merci à CloserStill Media et notamment Vianney Thomas, Antony Rubbo et Sébastien Brasseur pour leur confiance et pour nous permettre de faire revivre le MagRH en version papier pour les participants aux salons.

Merci également à Sally Moore et Thomas Chardin (Parlons RH).

Merci enfin au Lab RH (Alexandre Stourbe, Mathilde le Coz, Marion Denoyelle) et EdTech France dont vous retrouverez les contributions de nombreux membres de ces écosystèmes de l'innovation RH dans les prochaines pages.

A l'image des salons Learning Technologies et HR Technologies qui ne cessent de prendre de l'ampleur et de s'imposer comme le RDV incontournable de l'année RH en France, ce numéro du MagRH envoie du lourd. Jugez par vous-même :

- Plus de 200 pages,
- 62 contributrices et contributeurs,
- Une cinquantaine articles.
- 9 thématiques abordées

Le contenu du dossier témoigne aussi de l'étendue des problématiques RH pour 2024.

On y parle aussi bien de l'état des lieux de la fonction RH, que des tendances 2024 en matière de formation et de recrutement, d'IA que de Web 3, d'infobésité que de Care et de santé mentale, de Peer Learning que d'open badge, de parentalité que de flex-office, de coaching en groupe que de gestion de crise.

Il y en a pour tous les centres d'intérêt.

C'est pourquoi nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à le lire que nous en avons eu à le préparer pour vous (Chapeau à François Geuze, pour avoir monté le magazine en quelques jours. You are a genius guy).

Bonne lecture !

Michel Barabel et Yannig Raffenel (Rédacteur en chef invité)



M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF (Val de Marne et Alésia Nation) et le LabRH, a pour objectif de former aux fonctions de :

- gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;
- gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH
- Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;
- Consultant RH international

LANCEMENT D'UNE OFFRE INDIVIDUELLE À DESTINATION DES PROFESSIONNEL·LES RH



“ La fonction RH subit une profonde mutation depuis quelques années, portée jusqu'à maintenant par les entreprises. Il y a une prise de conscience individuelle de la part des décideurs RH, des RRH, à faire évoluer leurs métiers. C'est la raison pour laquelle Le Lab RH a décidé de lancer une offre individuelle. ”

ALEXANDRE STOURBE
Directeur général du Lab RH

CETTE OFFRE VOUS PERMET D'ACCÉDER À :

1 **Plateforme collaborative** + 400 membres actifs

Un espace d'intelligence collective organisé autour de communautés dédiées aux professionnel·les RH pour échanger des bonnes pratiques entre pairs.

2 **Application de micro-learning** + 160 capsules en ligne

L'application des RH connectés. Apprenez en continu et à votre rythme sur l'innovation RH.

3 **Événements** + 120 événements

Exclusivement réservés à nos membres : conférences, lancement d'ouvrage, paroles d'experts, pitches de startups...

4 **Veille & publications**

Newsletter mensuelle, rapports de prospective, ouvrages...

★ OFFRE DE LANCEMENT ★

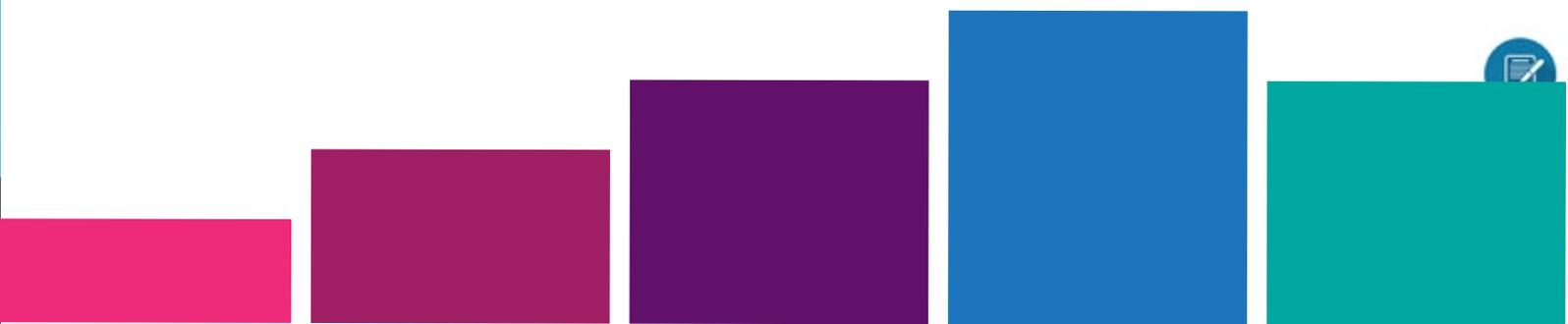


**Notez les dates de notre
prochaine édition dans
votre agenda !**

L'évènement du
Futur de la fonction RH

29 - 30 janvier 2025
Paris, Porte de Versailles, Hall 7.1

hrtechnologiesfrance.com



Merci à tous nos sponsors et partenaires



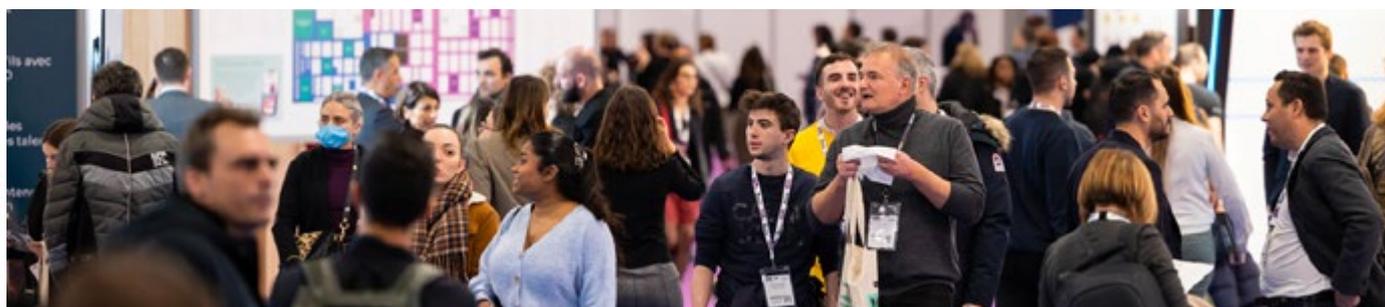
Nos Top sponsors



Nos sponsors Gold



Nos partenaires



L'évènement du Futur de la fonction RH



BIENVENUE A HR Technologies France !

Notre salon se veut bien plus qu'un simple rendez-vous professionnel. Il incarne une opportunité exceptionnelle de réinventer ensemble le futur des ressources humaines. Le thème central, "Réinventons", transcende les frontières de l'innovation pour inspirer des changements tangibles dans nos pratiques quotidiennes.

Nous aborderons des questions cruciales qui définiront le paysage RH de demain : Comment transformer la fonction RH à l'aide de solutions technologiques avant-gardistes ? Quel sera le contrat de l'entreprise du futur ? Comment naviguer dans l'évolution du rôle des DRH ? Ensemble, nous explorerons ces défis passionnants.

Les trois verticaux principaux - IA et Transformation Digitale, Engagement et Fidélisation, Rôle du DRH - seront le terrain d'exploration de thèmes variés, allant de l'intelligence artificielle à la culture d'entreprise, en passant par la santé mentale et la transformation du rôle du DRH.

Préparez-vous à être inspirés par des keynotes captivantes, des études de cas détaillées, des débats d'experts stimulants et des sessions interactives. Notre objectif est de susciter des discussions enrichissantes et de fournir des solutions concrètes aux défis auxquels vous êtes confrontés.

HR Technologies France s'affirme comme le rendez-vous incontournable pour les acteurs des ressources humaines. C'est une opportunité unique de réseauter, d'apprendre des meilleures pratiques, et de contribuer activement à la transformation de notre domaine.

Au plaisir de vous accueillir personnellement à cet évènement exceptionnel.

Bien à vous,

Vianney Thomas

Directeur de HR Technologies France



CloserStill





ETUDE DRH 2024 : ÉTAT DES LIEUX ET FUTUR DE LA FONCTION



Le rôle stratégique des DRH ne cesse d'évoluer. Entre les enjeux d'attractivité, de rétention des talents mais aussi de transformation des organisations, les DRH sont sur tous les fronts. Cette étude a pour but de décrypter et de mettre en lumière leur quotidien, leurs défis et leur futur.

par *Nicolas LECONTE*
Co-fondateur d'IGO
Ulysse FRANCO
Co-fondateur d'IGO
Morgane Di MEGLIO
Consultante chez IGO



Les entreprises sont de plus en plus confrontées à la nécessité de se transformer pour toujours mieux s'adapter aux évolutions du marché.

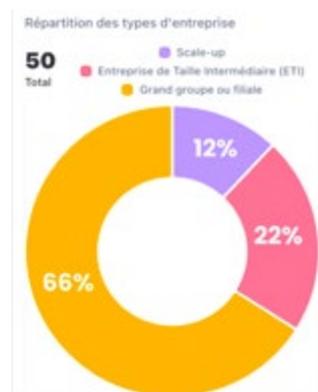
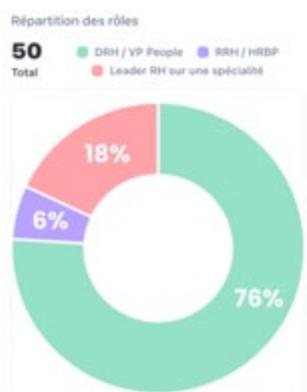
Ces évolutions impactent l'ensemble de l'organisation et particulièrement les Ressources Humaines, parties prenantes dans la conduite des transformations et responsables de l'accompagnement des talents.

C'est pourquoi dans cette étude Think IGO et le Lab RH mettent en lumière la fonction RH grâce au témoignage de 50 décideurs RH de structures de plus de 300 salariés.

Vous trouverez dans cet article l'état des lieux de la fonction RH en 2023 et les tendances et projections des DRH à horizon 2024.

Bilan des enjeux RH de 2023

Les 5 principaux enjeux cités par les 50 leaders RH interrogés sont :



L'attractivité, l'engagement et le développement des talents sont au top du classement des enjeux RH depuis plusieurs années. Les départements RH demeurent les principaux concernés dans la poursuite de ces objectifs stratégiques et sont très attendus



sur leur capacité à proposer aussi bien une marque employeur que des politiques internes attractives pour faire la différence sur un marché concurrentiel.

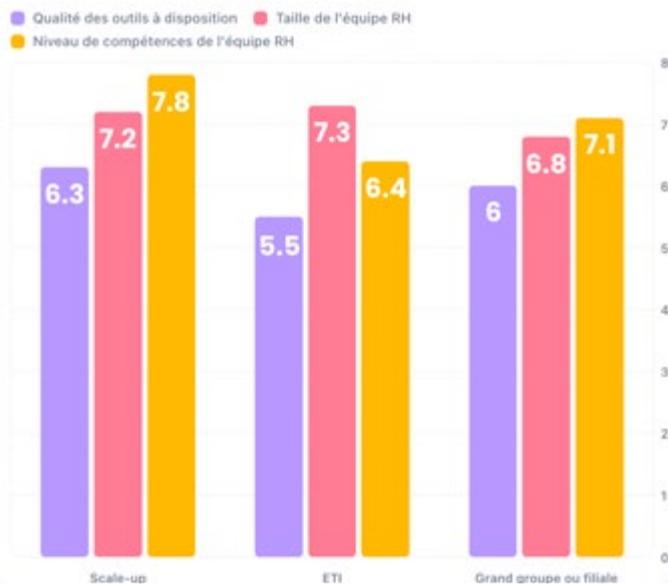
Deux enjeux plus spécifiques ont fait plus récemment leur apparition sur le podium des enjeux RH et démontrent la volonté des départements RH d'évoluer vers un mandat encore plus stratégique. Il s'agit de la conduite des transformations internes et de la refonte de l'organisation et de la gouvernance RH. L'évolution constante des attentes, modes de travail, outils et technologies engendre la transformation des entreprises, ce qui entraîne par ailleurs la nécessité de repenser les modèles organisationnels, processus et mécanismes internes, à l'échelle de la fonction RH mais aussi de toute l'entreprise.

Les moyens à disposition des RH

Pour faire face à ces défis, les départements RH ont besoin de moyens. Nous les avons donc interrogés sur :

- les outils à leur disposition
- la composition et l'organisation de leurs équipes
- leur perception du budget RH annuel

Analyse des moyens alloués vu par les DRH



Ce qui saute directement aux yeux concerne l'insatisfaction unanime des DRH vis-à-vis des outils à disposition pour supporter leurs activités.

Du côté de la composition des équipes RH en termes de volume comme de compétences mobilisées, les avis divergent :

- Les grands groupes voient un intérêt à recruter davantage de profils RH pour renforcer leurs équipes tandis que les scale-ups et ETI sont relativement satisfaites sur ce point.

- Au niveau des compétences mobilisées au sein des équipes RH, les scale-ups et grands groupes sont satisfaits. Ce sont les représentants d'ETI qui sont les plus exigeants et qui assument la nécessité de muscler davantage leurs équipes. Nous verrons ci-dessous quelles sont les compétences que les DRH jugent importantes à développer pour 2024.

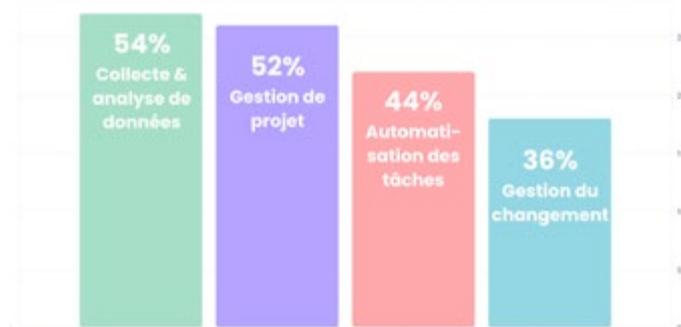
Enfin, côté budget, bien que 60% des répondants estiment le budget annuel suffisant, la répartition de ce budget entre les différents pôles RH est, elle, plus nuancée.

Les compétences RH de demain

Les équipes RH souhaitent renforcer certaines compétences clés pour maximiser leur impact dans un contexte d'évolution et de transformation continue.

A l'unanimité, tout type d'entreprise confondu, voici les trois compétences majeures qui doivent être améliorées dès 2024 selon les répondants :

Compétences à développer vu par les DRH



Collecte et analyse de données

54% des DRH affirment devoir renforcer leur capacité à collecter et analyser les données afin de prendre des décisions plus éclairées.

Rattaché à l'analytique RH qui consiste plus globalement à collecter et traiter un ensemble de données relatives au personnel, le sujet des données RH prend de plus en plus de place dans les réflexions stratégiques.

Les directions RH sont déjà matures dans la collecte de données (aussi bien quantitatives que qualitatives) mais reconnaissent leur faiblesse quant à leur analyse et utilisation optimale.

Gestion de projet et du changement

52% des DRH souhaitent développer leurs compétences en gestion de projet et 36% d'entre eux souhaitent se former à la gestion du changement pour mieux accompagner les transformations d'entreprises.



La gestion de projet et du changement sont des compétences clés auxquelles les équipes RH ne sont pas toujours formées. Pourtant, elles passent leur journée à gérer non pas un, mais souvent plusieurs projets RH à la fois, impliquant souvent de faire adhérer au changement.

Automatisation des tâches

44% des DRH souhaitent de plus en plus automatiser les tâches et processus RH afin de se libérer du temps et de la charge mentale pour les tâches à plus forte valeur ajoutée.

L'automatisation des tâches devient essentielle pour libérer du temps précieux aux professionnels RH déjà débordés et permet de se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée comme le développement et l'engagement des employés.

Tout cela permet in fine au département RH de se positionner d'autant plus comme un partenaire stratégique au sein de l'entreprise et de sortir de l'image administrative et traditionnelle encore trop ancrée dans les esprits.

Cap vers l'avenir du rôle de DRH

A l'issue des échanges avec les 50 DRH interrogés, nous avons dressé le portrait du DRH du futur sur 4 plans :

Le DRH Business Partner

Il est de plus en plus nécessaire que les DRH se positionnent en véritables partenaires stratégiques de l'entreprise.

Rassam Yaghmaei, Group Talent Lead chez Iliad (Free) partage sa vision en ce sens : "Les DRH ont une place de plus en plus importante dans les COMEX et doivent influencer les décisions stratégiques. Au-delà d'être le bras armé de l'exécution d'une vision, la prochaine étape est d'influencer la vision et la direction."

Le DRH catalyseur de potentiel

La direction RH est au cœur de l'évolution des talents et des métiers. A ce titre, elle doit être capable d'accompagner la montée en compétences des parties prenantes de l'entreprise dans un contexte aussi évolutif que le nôtre.

Caroline Jucla, EMEA Human Resources Director nous partage que : "Demain les DRH devront être capables de travailler encore plus sur l'expérience employé et devenir des acteurs de la transformation en étant notamment aux manettes du re-skilling et de l'up-skilling des talents pour préparer l'apparition de nouveaux

métiers."

Le DRH Tech

Le/la DRH de 2024 est capable de collecter et d'utiliser les données et les nouvelles technologies pour propulser son impact. Il/elle sait automatiser les processus et les tâches pour optimiser son quotidien, prendre les meilleures décisions et consacrer son temps aux sujets à forte valeur ajoutée.

Pia Hernandez, EVP HR chez Safran Landing Systems nous confie que selon elle : "Beaucoup pensent que le métier RH va être remplacé avec l'automatisation, l'IA... [...] Ces outils vont faciliter la gestion opérationnelle en libérant du temps pour se concentrer sur ce qui apporte le plus de valeur : l'expérience collaborateur."

Le DRH externalisé

Face aux enjeux de transformation des métiers et de pénurie des compétences, les DRH doivent développer une vision 360° des ressources et innover pour atteindre leurs objectifs.

Les DRH eux/elles-mêmes envisagent différemment leur rôle et se mettent de plus en plus à leur compte et externalisent leurs services. Christelle Canhoto Antunes, DRH à temps partagé nous partage son vécu : "Je crois beaucoup en la DRH indépendante, qui intervient de manière externalisée, à temps partagé. On n'apporte pas la même chose à l'organisation et on n'est pas perçue de la même façon. On vient avec un mandat et une expertise reconnue."

En guise de conclusion...

Le département RH prend une place de plus en plus importante au sein des entreprises. L'évolution des attentes des collaborateurs a contraint les DRH à redoubler d'efforts pour proposer une expérience collaborateur harmonisée. Pour certaines entreprises, le pari de l'expérience collaborateur "wahou" est gagné. Pour d'autres, le contexte est plus difficile : équipes RH sur-sollicitées, manque de méthodologie pour cadrer ce projet structurant et embarquer les collaborateurs...

Saisissez l'opportunité de faire bouger les lignes et d'accéder à un nouveau mandat qui aligne parfaitement les intérêts humains et économiques.

Nicolas Lecroq, Mylène Franco, Morgane di Meglio

Pour aller plus loin et découvrir l'étude complète rendez-vous sur www.think-igo.com





QUEL RÔLE POUR LES DRH DE DEMAIN ?



Comment créer les liens entre croissance, innovation et RH ? La question clé est aujourd'hui de comprendre comment la fonction RH peut introduire et mener dans l'entreprise une logique de sens et apporter une valeur ajoutée spécifique, compte tenu des évolutions en cours. Passons en revue les 6 grandes articulations qui permettent de (re)poser cette ambition pour se projeter vers l'avenir.

Au cours de ces dernières années, notre regard sur le travail a changé. Dans les entreprises, les conditions de la performance et de l'innovation ont évolué. Les éléments de prospective dont nous pouvons disposer incitent les entreprises à voir plus loin que leurs opportunités et contraintes RH actuelles, et à anticiper leurs adaptations aux évolutions en cours et à venir.

Créer et/ou faire évoluer les liens entre croissance, innovation, et RH

La fonction RH va devoir adopter des stratégies permettant de créer et de renforcer les liens entre croissance, innovation et Ressources Humaines. La question centrale est aujourd'hui de comprendre comment la fonction RH dans son ensemble peut introduire et mener dans l'entreprise une logique de sens et apporter une valeur ajoutée spécifique.

1 Il n'y a pas de croissance durable sans vision RH à long terme

L'innovation est ce qui assure la durabilité de la croissance. Or le lien le plus organique entre l'innovation et la croissance est le capital humain qui tisse la vie de l'entreprise. Encore faut-il bien le définir et le mettre en perspective pour l'avenir !

En effet, si l'on admet volontiers que la croissance est intimement liée à la performance de l'entreprise, il reste à mesurer à quel point cette dernière passe encore et toujours par la performance individuelle et collective de ses salariés, nonobstant les progrès technologiques à disposition.

par Patrick BOUVARD

RH INFO



PATRICK BOUVARD

2 Il n'y a pas de vision RH à long terme sans mise en perspective du «capital humain» comme potentiel de développement

Lorsqu'on parle de «capital humain», de quoi parlons-nous ? Est-ce que ce sont les personnes elles-mêmes, dans leur humanité ? Est-ce que ce sont les effectifs ? Est-ce que c'est la pertinence des effectifs, en termes de compétence ? Est-ce que cela désigne le potentiel à développer, comme on place un «capital» ?

Nous proposons de trancher en jouant sur le sens du mot «capital» : ce qui se trouve «en tête», ce qui est «le plus important» et qui constitue «une richesse destinée à produire un revenu ou de nouveaux biens» (Le Robert). Autrement dit le capital humain ne représente pas d'abord un potentiel d'exécution, mais un potentiel de développement. Il s'agit non seulement d'anticiper les évolutions que nous percevons déjà, mais aussi de se préparer à celles que nous n'avons même pas encore imaginées.



3 Il n'y a pas de potentiel de développement sans créativité ni innovation

Il est un fait que dans le contexte actuel, loin d'anticiper, nombre d'entreprises sont obligées de gérer leurs activités à courts termes, négligeant souvent la vision et la créativité. Ce n'est pas sans conséquences sur leur avenir, tant en termes de développement que de Ressources Humaines. En matière de décision, l'efficacité repose d'abord sur un fond conceptuel réfléchi, nourri de connaissance et d'expérience... et sur une imagination créative. Or il est assez fréquent que dans les modes d'organisation traditionnels ceci fasse mauvais ménage avec les structures hiérarchiques parfois très policées auxquelles elles sont attachées.

4 Il n'y a pas de créativité et d'innovation sans intelligence, et l'intelligence se trouve... chez les salariés !

Si nous approfondissons ce que représente le potentiel de créativité et d'innovation d'une entreprise, par conséquent sa capacité à «voir» et à «introduire quelque chose de nouveau», nous devons comprendre que cela repose sur trois capacités se capitalisant et se fécondant mutuellement :

1. *La capacité à maîtriser une «approche système», c'est à dire à discerner et apprécier, dans une unité cohérente, l'ensemble des interactions complexes d'environnements, de stratégies, de projets... qui affectent la gestion des RH. Or les données à traiter sont aujourd'hui tellement nombreuses et leur combinatoire tellement complexe que la puissance des outils technologiques (Big Data, Business intelligence, Analytique RH, IA...) devient indispensable.*
2. *La capacité à maintenir une ouverture d'esprit et d'initiative. Notre nature a horreur du changement : tout être humain «fonctionne» à partir d'un système de représentations tissé au fil de son éducation, de sa culture, de sa formation, de son expérience... Mais il a spontanément tendance à s'enfermer dans ce système et à juger toutes choses à travers lui, fermant ainsi son champ de conscience à toute considération qui lui serait étrangère. L'ouverture d'esprit est la capacité à ouvrir et reconfigurer son système de représentation pour intégrer de la nouveauté, sous la motion de contradictions factuelles, de conflits de perspectives, d'opportunités ou de risques inattendus, et à transformer cette reconfiguration conceptuelle en reconfiguration opérationnelle.*

3. *La capacité à imaginer des solutions viables – ou plus exactement «les bonnes solutions» –, qui anticipent les réalités de demain.*

Seule l'intelligence humaine est la cause active du développement ainsi suscité : elle est le fondement du capital humain. Elle peut être secondée par l'intelligence artificielle, mais ne saurait être remplacée par elle.

5 On ne peut développer l'engagement des salariés sans tenir compte de leurs besoins et de leurs attentes

Les pratiques de travail ont certes évolué, mais aussi la relation émotionnelle au travail ; ce qui se traduit par des enjeux tangibles pour les entreprises. Les attentes des travailleurs ne sont plus les mêmes qu'avant. Ils ont pris conscience qu'ils n'avaient qu'une vie ; et nombreux sont les collaboratrices et collaborateurs – les talents – qui ne veulent plus “risquer de perdre leur vie à vouloir la gagner”, selon l'expression désormais consacrée. C'est devenu un vrai souci d'équilibre, compte tenu de l'espace et du temps qu'occupe le travail, bon gré mal gré, dans nos existences.

Il convient donc de considérer la question du rapport individuel et collectif au temps en amont de tout choix d'organisation concrète, si l'on veut effectivement susciter une efficacité accrue. C'est notamment la question d'un mode d'organisation hybride, dans lequel le triptyque confiance-autonomie-responsabilité reprend tous ses droits.

6 On ne peut améliorer l'efficacité RH sans se doter d'outils technologiques RH performants et surtout évolutifs

Il est certain que l'idée de “mesurer” son action pour pouvoir rendre compte de son importance stratégique fait désormais partie des exigences de la fonction RH. Il s'agit de produire des indicateurs RH qualifiés pour faciliter et améliorer : le suivi/pilotage d'une part ; la prise de décision d'autre part.

L'analytique RH se propose, par exemple, de compléter les démarches qualitatives traditionnelles par des concaténations et des croisements de données quantitatives variées. Il s'agit d'augmenter la qualité du service proposé aux gestionnaires RH concernant la gestion du capital humain, en alliant productivité et innovation, pour rendre l'entreprise agile et capable d'adaptation permanente.

Le Big Data comprend l'ensemble des données internes à une entreprise, mais aussi des quantités considérables de données externes, y compris venant d'autres pays, permettant





de croiser des secteurs, des cultures, des pratiques très différentes, sources d'inspiration et de perspectives nouvelles, que la RH peut de la sorte étayer et argumenter auprès de sa Direction Générale et des managers.

Big Data, Analytique RH et IA générative deviennent nécessaires, mais ils ne sont pourtant pas suffisants : ils sont au service de l'intelligence RH réelle - incarnée par des femmes et des hommes - qui seule peut discerner la fin à poursuivre et les meilleurs moyens à mettre en œuvre pour cela.

Conclusion : se donner les moyens de l'anticipation

C'est donc la capacité à anticiper et à mettre en œuvre une approche prospective qui permet de créer et de renforcer sans cesse les liens entre croissance, innovation et Ressources Humaines. Son objet est de nous amener à préparer pas à pas l'avenir que nous souhaitons, comme un système ouvert au sein duquel on projette la vie de l'action présente.

Qu'en sera-t-il demain ? De quelle manière la gestion des RH intégrera-t-elle l'IA générative ? Comment en garantir les diverses dimensions éthiques ? Le Métavers deviendra-t-il une

opportunité dans l'intégration des nouveaux collaborateurs et leur formation ? Quelles applications et plateformes informatiques viendront en appui du recrutement ? Comment la technologie blockchain permettra-t-elle de stocker et de vérifier les données de manière sécurisée ? Quel avenir pour l'Internet des objets (IoT) et l'automatisation des processus RH ? Nous pourrions largement étendre cette liste de questions. Sans doute certaines technologies embryonnaires ou inexistantes aujourd'hui seront-elles très communes en 2030. Sans doute aussi les besoins et attentes des salariés auront-ils évolués en parallèle.

Il n'est pas question de remettre à des technologies qui auraient soi-disant le pouvoir de remplacer les hommes. Aucun outil ne nous affranchit du courage et de la prise de risque que suppose toute décision, ni des remises en cause et des bouleversements culturels qu'exigent les mutations du monde contemporain.

Patrick Bourard 





L'ÉVOLUTION DIGITALE DES RESSOURCES HUMAINES : ENTRE IMPACT HUMAIN ET ÉCOLOGIE NUMÉRIQUE

VERS UNE TRANSITION DIGITALE RESPONSABLE :
IMPACT HUMAIN ET É
COLOGIE NUMÉRIQUE DANS LES RH

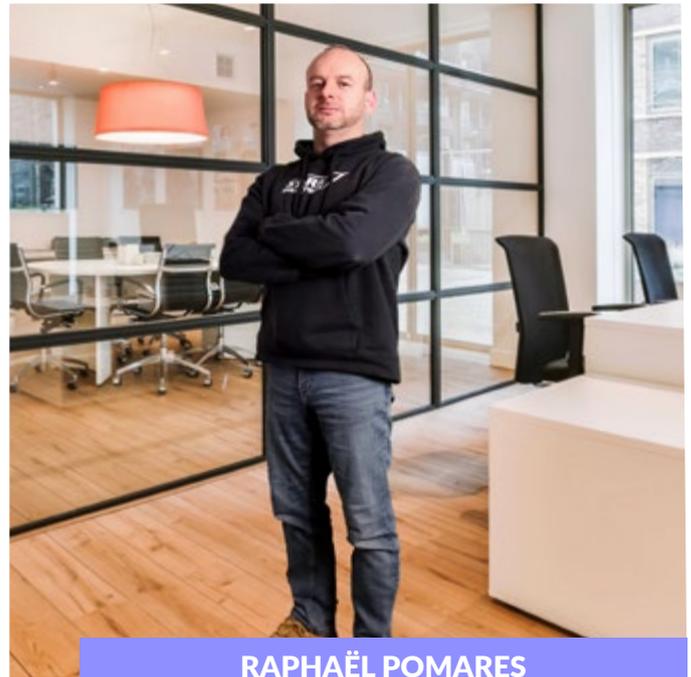


La transition vers le digital dans les Ressources Humaines (RH) et la formation ne se limite pas à l'efficacité professionnelle, mais s'accompagne d'un enjeu majeur : préserver l'humain tout en adoptant des pratiques écoresponsables. Cette mutation vers le virtuel offre des opportunités écologiques tout en redéfinissant les interactions humaines au sein des organisations.

La digitalisation des processus RH a permis de limiter les déplacements, favorisant ainsi la réduction de l'empreinte carbone. L'utilisation de plateformes éco-conçues joue un rôle crucial en limitant la consommation de ressources tout en facilitant les échanges à distance.

Pourtant, au-delà de ces aspects environnementaux, la sélection d'une plateforme adéquate s'avère déterminante pour préserver l'engagement humain.

par *Raphaël POMARES*
CEO 3D at Home



RAPHAËL POMARES

L'évolution vers le numérique a ouvert de nouvelles perspectives économiques dans le domaine des RH et de la formation.

Cependant, au-delà des bénéfices économiques, l'attention se porte également sur les implications écologiques de cette transition et sur la qualité des interactions humaines qu'elle induit.





La Transition Écologique des Processus RH

L'utilisation de plateformes éco-conçues pour le recrutement, la formation et l'orientation réduit drastiquement les déplacements physiques, contribuant ainsi à réduire l'impact environnemental. Ces plateformes offrent non seulement une alternative écologique mais favorisent également un accès plus large et inclusif aux opportunités professionnelles, comme l'attestent des témoignages concrets.

Grand Est : «Le salon virtuel nous a permis de toucher un plus grand nombre de participants. Dans notre cas, on a pu avoir une visibilité au niveau national, là où un événement en présentiel n'aurait pu être accessible qu'au niveau départemental !»

L'Économie Numérique au Service des RH

En plus des avantages écologiques, la digitalisation permet des économies substantielles en réduisant les coûts associés aux déplacements et à l'organisation d'événements présentsiels. Toutefois, le choix de la plateforme ne se limite pas à l'aspect financier : il impacte directement l'engagement entre les utilisateurs et la nature des échanges.

Groupe La Poste : «Le virtuel réduit les déplacements des collaborateurs et par

conséquent l'impact carbone de l'événement, ce qui s'inscrit totalement dans notre politique RSE.»

L'Importance de Choisir la Bonne Plateforme

Opter pour une plateforme favorisant les interactions réelles plutôt que l'automatisation des échanges via des bots ou une IA renforce la qualité des relations humaines. Les témoignages des acteurs de différents secteurs mettent en lumière l'importance de cette sélection pour préserver l'authenticité des échanges.

CHU Limoges : «Ce forum virtuel nous a permis d'échanger avec des candidats de la France entière qui ne se seraient pas nécessairement déplacés pour un forum en présentiel.»

La transition digitale des RH et de la formation offre des opportunités écologiques et économiques significatives. Cependant, le choix de plateformes favorisant l'engagement humain reste crucial pour préserver la qualité des interactions et consolider les liens professionnels au sein d'une approche éco-responsable.

Raphaël Jomary



A classical painting of Prometheus Bound by Michelangelo. Prometheus is depicted as a muscular man with curly hair and a beard, wearing a yellow sash and a red cloak. He is shown in a dynamic, twisted pose, holding a torch aloft in his right hand and pointing upwards with his left hand. The background is a dramatic, cloudy sky. The text is overlaid on the lower left portion of the image.

**LE MYTHE PROMÉTHÉEN
DE L'IA : ABANDONNONS
LE DISCOURS
APOCALYPTIQUE ET
EMBRASSONS LA
RÉALITÉ.**



par Vincent BARAT
CEO Albert



Quelle est votre réaction quand je vous cite l'étude suivante : "Sur 702 métiers représentant 100% des emplois US, 47% vont disparaître" ?

Quelle est votre réaction quand je vous cite l'étude suivante : "Sur 702 métiers représentant 100% des emplois US, 47% vont disparaître" ?

Je vous imagine probablement lassé, peut-être même un peu irrité, par les milliers de Cassandra - cabinets de conseils, influenceurs RH, "universités américaines" - qui vous abreuvent de ce type d'estimations. Votre ouverture au sujet "Impact de l'IA" a d'ailleurs certainement été mise à rude épreuve par son omniprésence dans les congrès et séminaires RH. Dit autrement : le sujet est à la mode et les prophéties anxiogènes sont nombreuses.

Pourtant, l'étude précédente (<https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment/>) n'est pas récente. Elle a même 10 ans ! Et surtout, elle ne parle pas de l'intelligence artificielle, mais... de la digitalisation.

Prenons un peu de recul : depuis 30 ans et La Fin du Travail de Jérémy Rifkin, chaque vague technologique est l'occasion de jouer à nous faire peur dans une société dystopique où la technologie nous supplante et enterre des filières industrielles complètes. Le bug de l'an



VINCENT BARAT

2000, le Big Data, la digitalisation, les voitures autonomes... diable, même les imprimantes 3D devaient tuer l'industrie, et la blockchain les banques ! A chaque fois, notre nature d'homo sapiens avides de fiction nous joue des tours et nous pousse à surestimer complètement le rythme des transformations du monde qui nous entoure.

Alors si nous revenons sur ce qu'il convient de qualifier de bullshit study, 10 ans plus tard, quel fut l'impact réel de la digitalisation ? Pour les métiers qui étaient considérés comme à risque extrême (environ 171 métiers, 30% de l'emploi), ils ont décréu de 2%. Pour ceux qui étaient considérés comme à risque élevé (149 métiers, 17% de l'emploi), ils ont au contraire cru de 14% (source : Xerfi <https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-D-Internet-a-Chat-GPT-30-ans-de-fadaises-sur->



la-fin-du-travail_3751406.html)... pas vraiment le grand bouleversement attendu. Et c'est ça, la recette de la bullshit study : utiliser des termes emphatiques, et surtout ne pas donner d'horizon temporel précis (comme ça on est certain de toujours avoir raison) ou si lointain que personne n'ira vérifier.

Ne serions-nous pas en train de reproduire la même chose pour l'IA et particulièrement l'IA générative ?

Le mythe de l'effondrement de l'emploi

Dès que l'on parle de planification de l'emploi, il y a deux dimensions à considérer :

- *La dimension quantitative, i.e. le volume de jobs*
- *La dimension qualitative, i.e. les compétences associées aux jobs*

Les traumatismes les plus forts proviennent évidemment de la dimension quantitative, car c'est celle qui crée le plus d'insécurité économique à l'échelle individuelle (perdre son emploi) comme collective (faillite de l'entreprise). Et affirmer de manière péremptoire qu'un métier sur deux va disparaître est un raccourci dangereux voire irresponsable car il manipule nos émotions.

Pour autant, il est certain que l'IA (comme la digitalisation il y a 10 ans) aura un impact réel sur les volumes d'effectifs. Il est juste très surestimé, et ne porte pas nécessairement sur l'intégralité des jobs que nous sommes en mesure d'identifier avec certitude aujourd'hui. Traitons donc ces études click-bait pour ce qu'elles sont : un univers des extrêmes possibles, qui peuvent au mieux dessiner une tendance, au pire servir d'inspiration. Mais en aucun cas ne seront-elles subies. Et la substitution, ce "Grand Remplacement" luddite, n'est pas pour demain. Les dirigeants des entreprises disposent encore de leur libre arbitre quant à leurs décisions organisationnelles, tout de même !

Il y a fort à parier en revanche que les variations d'effectifs liées à l'IA ne soient rien comparées à la transformation des compétences qu'elle induira. Et c'est là que les écarts risquent de se creuser : il y aura ceux qui sauront utiliser l'IA pour augmenter leur rôle, et ceux qui peineront à acquérir ces compétences nouvelles. Et c'est bien cela qu'il faut anticiper.

La planification agile des compétences

Dans le cas plus spécifique de l'IA, notre compréhension de son impact sur les compétences s'affinera à mesure que nous l'intégrerons. Nos hypothèses de demain ne

seront pas celles d'aujourd'hui, et il paraît vain de viser l'exhaustivité des compétences à introduire tant le domaine est neuf. Rappelez-vous de l'époque du Big Data : nous devons tous subitement nous transformer en data scientists...

Sans surprise, la solution la plus désignée pour anticiper et suivre l'évolution des compétences est le Strategic Workforce Planning. Attention, pas le SWP dans sa version occasionnelle, rigide et figée dans ses hypothèses, que l'on oublie pendant 3 ans jusqu'à arriver au terme de l'accord de GEPP. Nous évoquons ici un exercice stratégique, scénarisé, qu'il convient de revoir de manière régulière.

Bien mené, cet exercice permet de réviser en continu les projections à l'aune d'hypothèses nouvelles. Il s'agit d'un véritable geste métier qu'il faut intégrer aux routines RH. Un peu comme on ne prend pas soin de ses dents uniquement quand on va chez le dentiste mais tous les jours en les brossant, on ne soigne pas son hygiène "RH" occasionnellement mais au quotidien.

En procédant de la sorte, le SWP devient ainsi un véritable GPS de l'emploi, qui dessine plusieurs itinéraires possibles qui se mettent à jour à mesure que nous progressons sur le chemin. En somme, planification et agilité ne sont pas antinomiques, et l'alliance des deux permet d'arriver à bon port. En revanche, faire des "sprints" sans destination ne mène nulle part.

La fausse barbe de l'IA

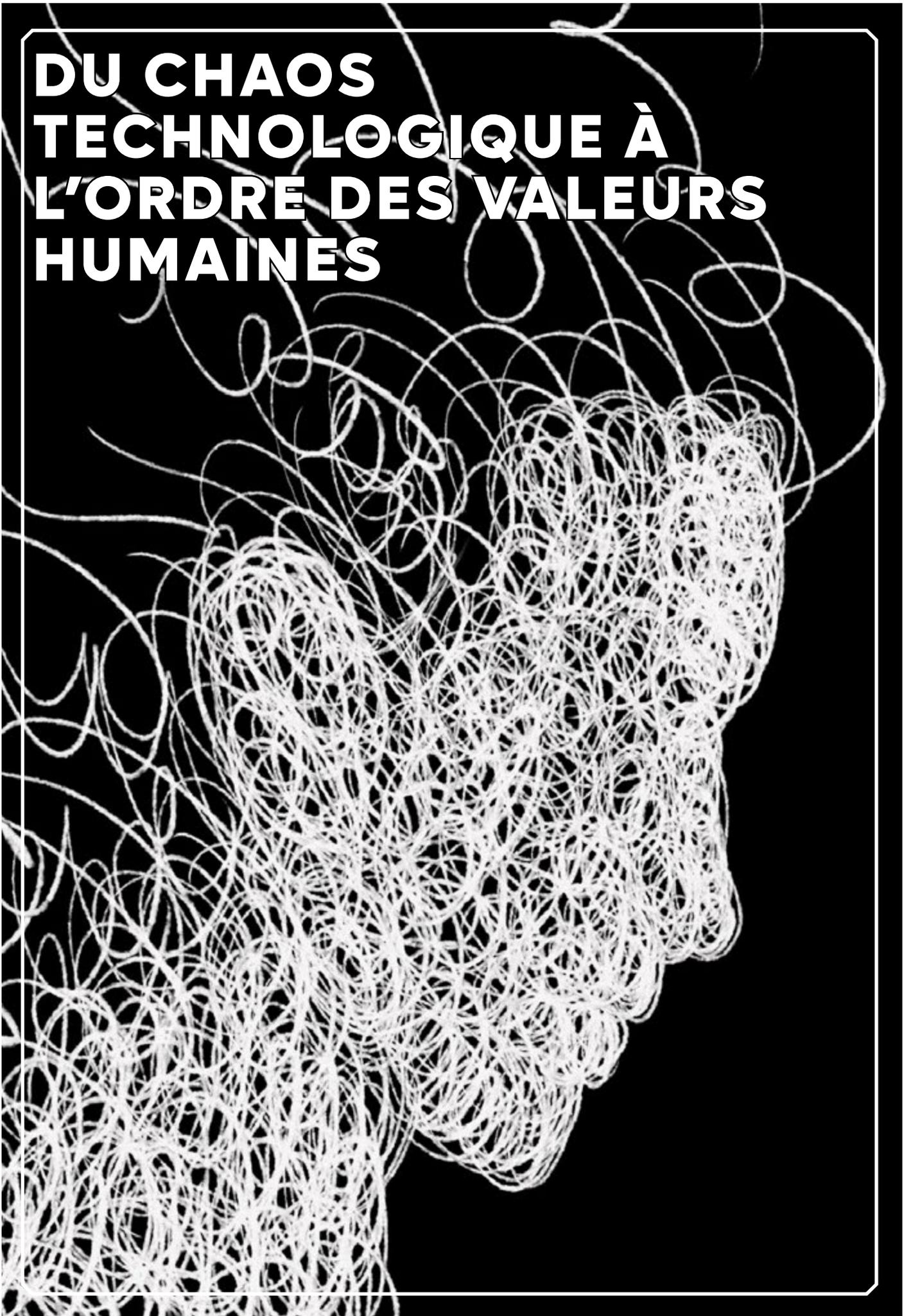
Nous l'avons vu, nos biais nous invitent à regarder la vague de l'IA avec un mélange de crainte et de fascination. Le débat se cristallise autour de la potentielle destruction d'emploi, d'autant plus inquiétante qu'elle pourrait menacer des métiers "intellectuels" habituellement protégés de ce genre de disruption.

Ce débat nous divertit pourtant de ce qui devrait être au cœur de nos préoccupations : plutôt que de se demander combien d'emplois seront détruits par l'IA, peut-être ferions-nous mieux de nous inquiéter de combien ne seront pas créés en raison des plans d'économie mis en place en ce moment-même. L'inflation, la hausse des taux directeurs, l'instabilité géopolitique invitent certes à la prudence, mais les coupes budgétaires actuelles notamment dans les investissements en innovation risquent de se faire ressentir durement dans les prochaines années.

Vincent Bant

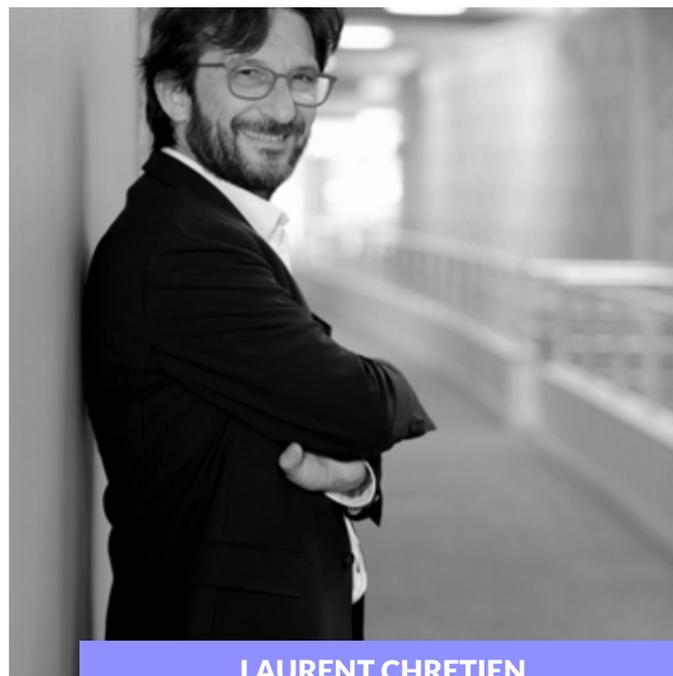


DU CHAOS TECHNOLOGIQUE À L'ORDRE DES VALEURS HUMAINES



Peut-on embrasser sereinement les multiples vagues technologiques qui déferlent dans nos entreprises quand on est aujourd'hui au service des Ressources Humaines ?

par *Laurent CHRETIEN*
CEO Komodal



LAURENT CHRETIEN

Est-il possible de rendre compatible le temps court, et ressenti comme tel, d'une révolution technologique avec le temps long, et espéré comme tel, d'une relation humaine ?

La tragédie Coriolan de William Shakespeare et sa célèbre citation " Ce qui ne peut être évité, il faut l'embrasser" apportent un premier élément de réponse.

Chers acteurs de l'évolution des compétences, de la révélation des talents, de l'accroissement des performances, êtes-vous encore maîtres des carrières de vos collègues ? Je pense sincèrement que oui, aux trois conditions décrites dans le chapitre suivant.

Explorer les technologies positivement et éthiquement

La première condition est de ne pas se voiler la face, mettre la tête dans le sable ou faire comme si cela n'existait pas ! Mondes virtuels, avatars et IA génératives ont été pensés et sont désormais réalité. Ma recommandation est d'explorer, comme un Cartier, La Pérouse ou Cousteau, pour connaître et transmettre. Et une fois éclairé, savoir dire non pas "comment je le fais ?" mais "pour quoi je le fais !".

La deuxième est de ne pas se laisser aveugler tenter, car il y a en ces technologies quelque chose de Pandore... Que la tentation soit celle, antique et égoïste, d'ouvrir la boîte mythologique ou qu'elle relève de la pléonexie humaine in fine dévastatrice, en quête d'un improbable unobtainium ou d'amrita, ma deuxième recommandation est d'explorer positivement, dans une logique nécessaire de contribution au bien commun, sinon l'exploration ne produira rien de bon.

La troisième condition enfin est de s'assurer que le collaborateur est au centre réel et authentique des préoccupations. L'incarnation, habitée par un humain ou une IA, ouvre un

champ immense et nouveau, un champ qui ferme les portes aux discriminations, qui ouvre celles de l'inclusion, de la diversité, du temps choisi. Ma recommandation itérative et finale est définitivement d'explorer ces technologies, de le faire positivement en cherchant le bien commun et de le faire avec un cadre éthique irréprochable au plan des valeurs humaines.

Oser se préparer à la sortie de l'hyper-chaos

Parmi les penseurs qui influencent ma compréhension des transformations que nous vivons, il y a la double lecture que j'ai reçue du philosophe et mathématicien du chaos Marc Halévy lors d'une expertise APM il y a bientôt quatre ans, c'était début mars 2020... Double lecture : celle de notre passé et celle de notre futur probable.

En ce qui concerne notre passé, nous sommes entrés depuis les années 70 dans la dissolution rapide de trois super-cycles et leurs fins annoncées, conduisant au chaos que nous connaissons : géopolitique, économique, social, écologique, spirituel... Le cycle de la modernité qui se termine, cycle de 550 ans, il avait été précédé de la féodalité, de la christianité, de la romanité, de l'hellénisme... Le cycle du christiano-idéalisme qui se termine aussi, de 2000 ans, précédé par celui de l'ère antique... Et enfin, le cycle de la conquête matérielle, de la propriété, initié il y a peu ou prou 12000 ans et qui s'écroule également.





En ce qui concerne notre futur, les trois prochains cycles seraient selon Marc Halévy le cycle noétique, celui de la pensée et de la connaissance, pour les prochains 550 ans, un cycle de 2000 ans de l'écolo-réalisme, et le mégacycle de 12000 ans de la conquête spirituelle. Ne sont-ce pas là les traductions long-termistes des "drivers" RH actuels : le sens (quête spirituelle), les politiques RSE (l'écolo-réalisme), les progrès incessants du numérique (libérateur de la noétique) ?

En attendant que les choses se remettent en ordre, il faut dans nos entreprises tenter de rassembler au mieux des collaborateurs aux attentes, aux envies, aux compétences, aux âges, aux valeurs, etc. de plus en plus éparpillées. Le tout, dans une macro-ambiance d'incertitude généralisée.

Et si dans ce cadre d'une triple fin de cycles, au lieu de prendre comme des menaces pour l'humanité les technologies immersives ou génératives, parce qu'elles font peur à ceux qui n'osent pas le changement (90% des gens), et si nous les prenions comme de fantastiques opportunités d'accompagner notre mutation vers la connaissance, vers le retour au soin de la nature et vers le spirituel ?

Si je me téléporte en l'an 2200, dans un contexte où cette triple mutation est confirmée, alors je regarde en arrière et constate que le Métavers et l'IA générative ont été des outils infiniment puissants pour faciliter la sortie du chaos : plus de connaissance, plus de temps pour soi, pour penser, aimer et prendre soin des autres, de notre planète...

Et cette prospective positive, qui peut sembler une utopie, a pourtant déjà ses signaux faibles, avant-coureurs et ses pionniers.

Passer de l'exploration ponctuelle à des utilisations quotidiennes

Après ces considérations philosophiques et mes spéculations prospectives, je tiens à revenir à l'usage opératif de ces technologies et vous dire que depuis 3 ans, ce sont déjà plus de 400 opérations que les équipes de Komodal ont accompagnées !

Si je ne m'intéresse qu'aux processus RH, nous avons travaillé pour nos clients sur des expériences en matière de :

Recrutement : l'IA et les Mondes Virtuels offrent aux recruteurs des approches novatrices en permettant des simulations et des entretiens virtuels, offrant aussi une évaluation plus approfondie des compétences, réinventant les processus de présélections en évitant les biais de discrimination, facilitant l'inclusion, désinhibant les candidats.

Cas d'usage : <https://komodal.co/nos-realizations-auchan-retail/>

Onboarding : l'intégration des nouveaux employés peut être facilitée grâce à des expériences immersives dans le métavers, surtout pour les entreprises en réseaux, ou les multinationales. Cela crée un onboarding plus simple, moins cher, plus engageant et informatif, adapté à un monde du travail qui bouge en permanence.

Cas d'usage concrets : <https://komodal.co/metavers-et-future-of-work/>

Formation : ces technologies émergentes transforment la formation en une expérience plus interactive et personnalisée. Les mondes virtuels vont augmenter rapidement les





plateformes de e-learning parce qu'ils autorisent notamment l'interaction en temps réel entre les apprenants et les enseignants. Les programmes de formation vont évoluer pour intégrer ces outils tout en restant alignés sur les besoins humains et les valeurs de l'entreprise.

Cas d'usage : <https://komodal.co/metavers-et-formation-neoma-business-school/>

Accompagnement du télétravail : nous le faisons pour nous-mêmes, accompagnés scientifiquement par le laboratoire PRISM de la Sorbonne. Un monde virtuel peut, pour les métiers du secteur tertiaire, devenir un vrai un outil d'unification des lieux de travail. Que l'on soit au bureau de l'entreprise, en télétravail chez soi, ou dans un espace de co-working, les bureaux virtuels créent l'unité et les avatars des liens très fluides entre collègues.

A lire pour une première inspiration : <https://komodal.co/coulisses-transition-teletravail/>

L'utilisation stratégique de l'IA générative et du Métavers renforce la marque employeur en montrant une volonté d'accompagner le bien-être des employés. Ma conviction est que cela ira encore plus loin dans les années - sinon mois - qui viennent en aidant à la flexibilité du temps de travail, augmentant l'inclusion et la diversité, facilitant les relations sociales, parce que le Métavers réhumanise le Web !

Pour terminer et compte tenu de cet état paradoxal où l'urgence et la nécessité ne sont pas les mêmes pour tous, et d'ailleurs pour quelques uns il n'y a objectivement pas d'urgence ou pas de nécessité ou les deux à la fois, alors que pour d'autres cela est ou sera crucial, je recommande sincèrement à tous les acteurs des ressources humaines d'explorer, de tester, de le faire positivement, éthiquement, authentiquement, en gardant l'esprit critique, dans une démarche d'augmentation du réel et surtout pas de substitution du réel par le virtuel.

Pour cela il faut comprendre la profondeur des changements de la relation au travail, et en particulier au lieu de travail, de la relation à l'entreprise et peut-être même à ses collègues. Il faut trouver le chemin harmonieux entre l'innovation inévitable, inéluctable et l'ancrage nécessaire à toute organisation humaine autour de ses valeurs essentielles. Et c'est bien là, la mission première de Komodal : <https://komodal.co/a-propos-de-komodal/>

Laurent Christian



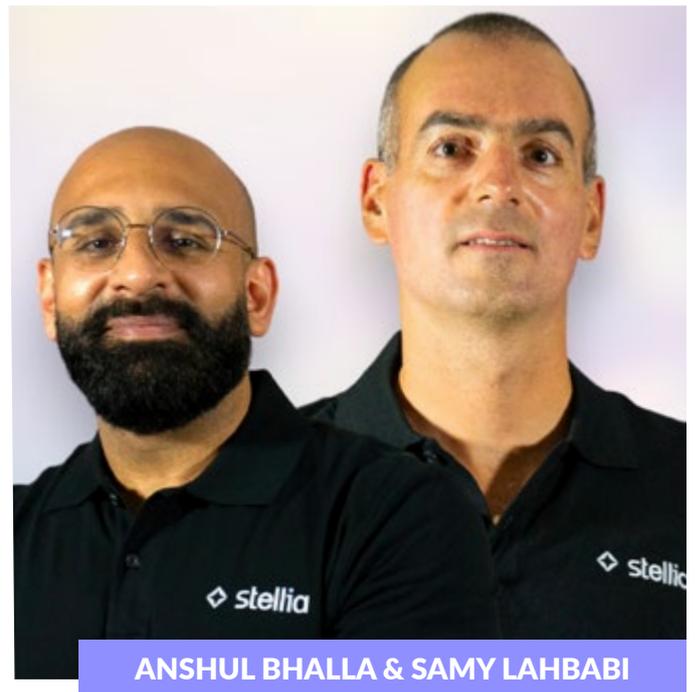
**L'INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE : UN
LEVIER D'OPTIMISATION
ET D'AMÉLIORATION
POUR LES RESSOURCES
HUMAINES ET DE
COMPÉTITIVITÉ POUR
L'ENTREPRISE À
METTRE EN ŒUVRE DÈS
AUJOURD'HUI**



par *Anshul BHALLA*
 DRH Stellia
 et *Samy LAHBABI*
 Président et cofondateur de Stellia



Les apports des récents modèles et applications d'Intelligence Artificielle (IA) générative, en particulier dans le domaine du Traitement Automatisé du Langage naturel (TAL ou NLP en anglais) marquent l'avènement de l'IA dans le domaine des Ressources Humaines (RH), modifiant en profondeur les pratiques et stratégies de ce secteur, aussi bien pour les professionnels RH que pour les salariés sur le sujet RH. À travers diverses applications, l'IA offre des opportunités sans précédent pour optimiser l'efficacité des processus RH et améliorer les expériences RH, tout en soulevant des enjeux éthiques et pratiques importants.



ANSHUL BHALLA & SAMY LAHBABI

Automatisation et Efficacité Opérationnelle

L'automatisation des tâches administratives répétitives et chronophages est l'un des apports majeurs de l'IA dans les RH. Cela englobe la gestion des CV, des congés, des absences, le suivi des évaluations de performance et la génération automatique de rapports.

Accompagnement des salariés

L'IA accompagne aussi les salariés sur leur questionnement autour des sujets RH, en particulier lors des étapes clés de la vie du salarié : recrutement, onboarding, entretiens et gestions des compétences, événements personnels impactant la vie de salarié, départ de l'entreprise... Un assistant IA RH



peut s'appuyer sur la documentation et les procédures RH de l'entreprise pour apporter à tous les salariés des réponses extrêmement fiables et contextuelles au cadre de l'entreprise, et éventuellement adaptées aux situations personnelles. Ceci évite de solliciter outre-mesure les interlocuteurs RH internes, ou à l'inverse, de laisser les salariés chercher des réponses sur Internet ou ChatGPT, avec les problèmes associés de fiabilité et d'inadaptation des réponses, mais aussi de fuite potentielle de données et de perte importante de productivité.

Un assistant IA est aussi en capacité d'aider les salariés à s'informer par eux-mêmes sur les formations les plus appropriées au regard de leurs objectifs et ceux de leur entreprise, avant de solliciter, en connaissance de cause, un manager RH.

Enfin, l'IA démultiplie l'efficacité des formations en autonomie ou en blended learning, avec un accompagnement 24/7 temps réel des apprenants, via un assistant connaissance et la personnalisation automatisée des parcours de formations à chaque apprenant.

Au-delà d'un support réactif, l'IA est en capacité d'apporter une stimulation proactive, en s'adaptant à chaque salarié pour anticiper ses besoins, lui proposer de compléter ses connaissances et compétences, de manière personnalisée.

En se libérant de tâches récurrentes et à faible valeur ajoutée, les professionnels des RH peuvent alors se concentrer sur des activités stratégiques, avec un accompagnement plus expert des salariés, en particulier pour le développement des talents et la gestion des performances.

Optimisation du Recrutement

L'IA transforme également le recrutement en rendant les processus plus efficaces et précis. Elle permet une présélection plus pertinente des candidats en analysant leurs CV, mais aussi des sources de données complémentaires (LinkedIn, portfolio, publications, présence Internet...), pour identifier la maîtrise de compétences spécifiques pour un poste. Cette analyse ne se borne plus à la simple recherche de mots clés, mais s'appuie sur une analyse sémantique plus omnisciente, mettant par exemple en corrélation les compétences, les expériences et l'activité publique de chaque candidat. Cette optimisation contribue à une meilleure adéquation des candidatures présélectionnées avec les offres de l'entreprise, dans un idéal d'objectivité de la sélection ; quand elle intervient en interaction avec le recruteur par le biais d'outils et de

rapports d'analyse, l'IA favorise une approche proactive et participative dans le processus de recrutement, en laissant le recruteur maître des décisions.

Analyse et Satisfaction des Employés

L'IA joue un rôle crucial dans l'analyse des données de satisfaction des employés. Elle participe à la définition et à la mise en œuvre d'enquêtes, et d'entretiens, en examine les résultats, analyse les commentaires sur les réseaux sociaux d'entreprise, et autres, pour identifier les problèmes clés et tendances en matière de satisfaction, et aider à prendre des mesures appropriées.

Elle permet également d'aider à pré-identifier les risques de démission et les salariés concernés, via une analyse multicritère rétrospective. Les RH s'appuient sur ces outils pour mieux accompagner les salariés les plus en difficulté ou les moins engagés avec l'entreprise, agissant ainsi sur un levier de productivité, de fidélité et de bien-être.

Enjeux Éthiques et Pratiques

Cependant, l'utilisation de l'IA dans les RH n'est pas sans défis. Il existe des préoccupations éthiques, notamment en ce qui concerne l'impartialité et la transparence des décisions prises par l'IA. Plus de la moitié des employés interrogés s'inquiètent de l'éthique de l'utilisation de l'IA pour prendre des décisions RH, soulignant la nécessité d'une communication claire et d'une compréhension approfondie des processus de décision de l'IA.

Risques de Biais et Protection de la Vie Privée

L'IA reproduit les biais humains si elle est entraînée sur des données historiques reflétant des inégalités et préjugés. Il est crucial que les professionnels des RH s'assurent que les systèmes d'IA soient conçus pour éviter les biais et garantir l'équité, en s'appuyant sur des données autant que possible débiaisées et représentatives. Les solutions d'IA n'étant généralement pas en mesure de prouver à la fois un excellent niveau d'efficacité dans un cas d'usage précis et surtout d'apporter une explicabilité complète du processus de décision, l'IA doit rester un outil d'aide à la décision et apporter le maximum d'éléments justifiant ses résultats.

Des approches IA uniquement basées sur des giga-modèles de langue (Large Language Models ou LLM) atteignent souvent des niveaux d'efficacité importants, mais sont en grande difficulté pour l'explicabilité. Seules





des approches méthodiques d'IA, i.e. basées sur des étapes successives de traitement des données par IA, et s'appuyant aussi sur des modèles d'IA générative, sont aujourd'hui en mesure de conjuguer efficacité et un certain niveau d'explicabilité.

La collecte et l'analyse de grandes quantités de données personnelles soulèvent tout autant des préoccupations en matière de protection de la vie privée, nécessitant une utilisation éthique et conforme aux réglementations de protection des données (dont les principes du Règlement Général de Protection des Données (RGPD) émis par l'Union Européenne : transparence, consentement, limitation des finalités, minimisation, exactitude, intégrité et confidentialité, responsabilité, droits des utilisateurs...).

L'IA, une Complémentarité plutôt qu'une Menace

Malgré ces enjeux, les professionnels des RH ne doivent pas percevoir l'IA comme une menace, mais plutôt comme un outil démultipliant la qualité de leur travail. Il est essentiel d'intégrer cette technologie dans la pratique professionnelle et de développer les compétences nécessaires pour collaborer efficacement avec l'IA.

Comme pour les outils informatiques il y a 30 ans ou Internet il y a 20 ans, l'adoption de l'IA au quotidien et l'intégration de l'IA dans les processus métiers ne sont plus des questions à se poser pour une entreprise, un responsable RH ou un salarié, au risque de ne plus être compétitif.

Les véritables questions sont plutôt celles du comment et des meilleures ressources et partenaires (consultants métiers, technologiques, conduite du changement...) pour accompagner cette évolution et s'assurer qu'elle soit la plus efficace dans son adoption et son intégration.

En somme, l'intégration de l'IA dans les RH ouvre des horizons prometteurs pour transformer les méthodes de travail, tout en nécessitant une approche réfléchie et responsable pour surmonter ses défis. Les professionnels des RH se doivent d'être à la pointe de cette évolution, en embrassant les opportunités offertes par l'IA tout en restant vigilants face aux questions éthiques et pratiques qu'elle soulève.

Anshul Bhalla & Ganuj Lambani





REPENSER LES COMPÉTENCES À L'ÈRE DES IA GÉNÉRATIVES



par *Johan MICHEL*
VP Speexx France



L'année 2023 aura été marquée par l'émergence des IA génératives, par le truchement de ChatGPT notamment, dans notre vie quotidienne. Le monde du travail n'est évidemment pas épargné. Cela impose donc de redéfinir les compétences à acquérir, leur accès et leur mode de transmission. Cette révolution digitale entraîne une révolution des compétences.



JOHAN MICHEL

L'évolution rapide des technologies, notamment les intelligences artificielles génératives, révolutionne le monde du travail, rendant les compétences techniques ou «hard skills» de plus en plus éphémères. On rappellera le chiffre édifiant de l'OCDE : une compétence technique a désormais une durée de vie de 2 ans, contre 30 en 1987. Cette situation place les compétences comportementales, ou «soft skills», au premier plan. Les responsables des ressources humaines et formation sont ainsi confrontés à un défi de taille : adapter les compétences des collaborateurs pour répondre efficacement et durablement aux besoins d'un marché du travail en pleine mutation profonde. C'est une petite révolution copernicienne dans le milieu des RH, donc. D'autant que selon une étude menée par LinkedIn sur l'adoption de l'intelligence artificielle au quotidien, un an après son lancement, d'ores et déjà 32% des



personnes utilisent déjà l'IA au travail, 22% sont en phase de test et plus globalement 74% des personnes pensent que l'intelligence artificielle est une opportunité pour leur progression de carrière.

A la lecture du Microsoft Work Trends Report de 2023, les compétences comportementales, telles que la créativité, l'adaptabilité, la résolution de problèmes complexes et l'intelligence émotionnelle, sont devenues des atouts incontournables, quel que soit le niveau hiérarchique. Car contrairement aux hard skills, ces compétences techniques, ces savoir-faire qui peuvent par définition être rapidement dépassés par les avancées technologiques, les compétences humaines sont beaucoup plus difficiles à automatiser et restent cruciales pour la prise de décisions stratégiques comme pour la gestion des relations interpersonnelles.

En effet, cette digitalisation à marche forcée du travail implique un changement de paradigme qui peut sembler contre-intuitif : plus les environnements de travail se digitalisent, plus l'humain est remis au centre.

Loin des craintes ou des interrogations objectives sur ces nouvelles technologies d'intelligences artificielles génératives comme ChatGPT et consorts, ces nouveaux «robots Hommes» vont simplement remplacer les «Hommes robots». Pas le travail humain.

Dans ce contexte, il est impératif pour les entreprises de se concentrer sur le développement de ces compétences comportementales. Cela implique de repenser les programmes de formation pour les rendre plus adaptatifs et personnalisés, en phase avec les besoins individuels des collaborateurs et les exigences du marché. Les organisations qui réussissent dans cette démarche sont celles qui parviennent à créer un équilibre entre les compétences techniques -restant évidemment des prérequis- et comportementales- devenues de nouveaux fondamentaux-, en valorisant et en développant les deux aspects de manière stratégiques.

En outre, les responsables RH et formation doivent également prendre en compte l'évolution des besoins propres de chaque collaborateur. En effet, la génération du Baby-Boom a façonné nos environnements de travail depuis un demi-siècle, est désormais presque entièrement partie à la retraite, impliquant un changement de mentalité et une culture de travail à réinventer. D'autant plus avec les innovations à rythme soutenu, qui ont également profondément accéléré le «cycle de vie» des générations, entre digital natives et autres, par exemple.

Avec une population active de plus en plus diverse et multigénérationnelle, il est donc crucial de développer des stratégies de formation qui répondent à des besoins variés et en constante évolution. Cela inclut l'utilisation de nouvelles méthodes d'apprentissage, comme l'apprentissage en ligne, les simulations concrètes et la réalité augmentée, qui peuvent offrir des expériences d'apprentissage plus immersives et plus efficaces. En guise de double bénéfice, ces nouvelles solutions digitales, par leur potentiel large déploiement, permettent par ailleurs de réaliser des économies d'échelles substantielles et donc de développer plus de compétences, pour plus de monde, dans un budget moindre.

Cela passe également par une nouvelle approche, beaucoup plus individualisée et fine du développement des compétences. On ne traite ni n'évalue pas une compétence comportementale comme une compétence dans son acception plus classique, c'est-à-dire un savoir-faire. On sait souder ou on ne le sait pas, parce que le fruit de notre travail aura passé ou non les contrôles qualité. On est parfaitement bilingue en anglais parce qu'on a un niveau C2 ou atteint le score maximal au TOEIC. Mais comment évaluer rationnellement et précisément un niveau de leadership, d'écoute active ou de gestion du temps ? Et plus encore, comment évaluer ces compétences comportementales intrinsèquement dans la durée et dans toutes les situations ? C'est un travail quotidien, avec une analyse quotidienne et des ajustements quotidiens.

Une bonne approche serait alors tous les systèmes de coaching au sens large : le coaching stricto sensu, le mentorat ou encore la pairagogie. Chacune de ces options possède ses propres qualités, ses spécificités et ces solutions peuvent être déployées en parallèle, de manière complémentaire.

La pairagogie, avec son côté «social» et venant du terrain permet à chaque collaborateur de devenir à la fois apprenant et à la fois enseignant. En ôtant l'aspect hiérarchique du savoir, cela permet d'instaurer davantage de climat de confiance et renforce l'esprit d'équipe. Le mentorat permet quant à lui de trouver et valoriser des sources d'excellence internes et responsabilise les collaborateurs qui se trouveraient ainsi en position de transmettre leur expérience.

Cette approche permet une individualisation plus forte de la transmission de savoirs -savoir-faire comme savoir-être- et un suivi plus fin. Enfin, le coaching permet cette même individualisation et ce même suivi à long terme que permet le mentorat, mais en ajoutant un degré de confiance encore accru par la





possibilité qu'a chacun de choisir le coach qui lui correspond parfaitement et qui puisse apporter un regard extérieur à l'entreprise ; et un niveau de qualité encore plus élevé : en passant par les bons organismes, les coaches disposent de certifications basées sur leurs expériences, leurs mérites et surtout sur leur qualité de pédagogie et de transmission de savoirs.

La réflexion sur les compétences à l'ère des IA génératives n'est pas seulement une question de mise à jour des compétences techniques ; c'est donc également une révolution dans la manière dont nous imaginons les compétences et pensons au développement professionnel.

Les responsables RH et formation ont l'opportunité, et la responsabilité, de guider leurs organisations à travers ces changements, en plaçant les compétences humaines et comportementales au cœur de leur stratégie, en faisant de leur entreprise une organisation apprenante. Évidemment, cela n'oublie pas les compétences techniques qui resteront des prérequis absolus, mais les bonnes compétences comportementales permettront en revanche d'avoir les bonnes postures, le bon état d'esprit pour accueillir les changements qui impactent et continueront d'impacter les compétences techniques.

Il conviendra dès lors, côté départements RH et formation, d'établir une stratégie claire de sélection et développement des compétences les plus stratégiques : s'il est primordial d'adopter une approche individuelle dans les compétences comportementales, il est nécessaire aujourd'hui de déterminer également quelles sont ces soft skills que l'organisation doit acquérir de manière holistique. D'autant plus que les compétences comportementales ne sont pas strictement hermétiques, mais l'on peut retrouver des aspects transverses : le leadership, c'est également savoir faire preuve d'une bonne communication et gestion du stress, une bonne communication, c'est également exceller dans l'art de l'adaptabilité...

Bref, à notre sens, le développement de savoir-être sera le grand défi à relever pour les entreprises pour aborder l'avenir avec confiance et qui sera un terrain fertile pour adopter les compétences techniques nouvelles qui impacteront chaque métier.

Johan Michel 



COMMENT BOOSTER LA RECONNAISSANCE DES SOFT SKILLS AVEC LE WEB³



par *Géraldine Woloch-Addamine*
fondatrice et CEO de Good4work



Découvrez comment le Web³ est la solution inattendue pouvant aider à répondre à la problématique complexe de l'identification des soft skills et la reconnaissance des talents dans le nouveau monde du travail hybride.

Le post-mortem de la GPEC

S'il y a bien un sujet RH qui peut inspirer des réactions mitigées - depuis la passion des consultants experts à la perplexité des managers opérationnels - c'est celui de la gestion des emplois et des compétences.

Au-delà des obligations légales, des lois et réformes successives, de nombreux projets de référentiels métiers ont avorté faute d'avoir trouvé leur impact opérationnel.

Pourtant, l'identification des compétences est au cœur de la gestion des talents. Il est impossible pour une entreprise de gérer sa main d'œuvre, et de l'ajuster aux besoins du marché, sans avoir identifié au préalable ses talents et donc ses compétences disponibles.

Par ailleurs, les employés sont toujours aussi débordés, alors que la productivité et l'engagement continuent de chuter laissant la France à la traîne, avec un taux d'engagement des salariés de seulement 8%, en comparaison avec une moyenne européenne de 14 % et américaine de 32 % (Gallup, 2023).

Alors comment peut-on réinventer une gestion des compétences et des talents suffisamment flexible et opérationnelle pour répondre aux exigences économiques ?



GÉRALDINE WOLOCH-ADDAMINE

La blockchain, la solution surprise pour aider à capturer les compétences

Une technologie inattendue apparaît pour encapsuler les compétences et faciliter la gestion des carrières individuelles et de la mobilité. Il s'agit de la Blockchain.

Par extension, cette nouvelle génération d'internet qualifiée de Web3 qui exploite la technologie, vise à promouvoir plus de décentralisation, de propriété individuelle, et de portabilité des actifs personnels digitaux.

Dans ce contexte, la blockchain permet au collaborateur de stocker et d'échanger des informations personnelles qui peuvent avoir une utilité et une valeur en termes de statut professionnel, de diplôme, de certificats, ou de compétences.



Par exemple, aux Etats-Unis un premier projet réussi a permis à l'un des leaders de l'industrie de la Santé - le plus grand réseau hospitalier américain HCA - de valider et d'enregistrer sur la blockchain les certificats professionnels de ses infirmières, facilitant ainsi leur mobilité et recrutement d'un hôpital à l'autre.

Ce nouvel "Internet des Carrières" inventé par une fondation à but non lucratif - Velocity Fondation - est le premier projet à l'échelle mondiale permettant de créer des passerelles entre les différents postes, grâce à l'enregistrement de certificats professionnels Web³.

Mais il est également possible de capturer les compétences sur la blockchain dans un portefeuille de carrière Web³, en identifiant et en reconnaissant les compétences sur le terrain. Alors, comment peut-on donc identifier les compétences pour répondre aux exigences opérationnelles du business ?

L'équipe est la nouvelle unité économique des entreprises résilientes et agiles

Toutes les enquêtes sociales au niveau mondial, s'accordent à dire que le nouveau modèle Hybride du monde du travail va perdurer, car il convient au plus grand nombre de salariés ou employeurs. Effectivement, le temps partagé entre le bureau et le domicile, répond mieux aux attentes de flexibilité des salariés et aux besoins de communication des employeurs.

Mais surtout, ce modèle initialement forcé pendant la crise COVID 19, a permis d'assouplir la rigidité traditionnelle des organisations nouvellement résilientes pour affronter les crises successives.

Ainsi, cette nouvelle décennie a favorisé l'émergence de l'équipe comme étant l'unité économique de référence.

Au niveau local, l'entreprise est plus agile pour s'adapter au marché. Il est aussi plus facile d'attirer, d'intégrer et d'inclure, de nouveaux talents aux statuts différents (temps partiel, temps plein ou freelances) et qui sont de plus en plus dispersés géographiquement. Tout comme il est plus efficace, de répondre aux problématiques business au niveau de l'équipe, dont celle de l'identification des compétences ou des talents.

C'est d'ailleurs le conseil de Josh Bersin, le plus célèbre Analyste RH ancien partenaire à Deloitte. Selon lui, il vaut mieux commencer par focaliser sur le problème business et son diagnostic pour pouvoir ensuite initier la création d'une taxonomie de compétences.

Par exemple, si une équipe de vendeurs à un turn-over plus élevé que la moyenne du secteur, et que son moral est bas, la première étape consiste à analyser les challenges. Est-ce que certaines tâches sont trop répétitives ? Y a-t-il suffisamment de support apporté aux vendeurs ? Est-ce que l'esprit de compétition ne prend pas trop le dessus sur l'esprit d'entreprise ? Quel est l'impact du leadership ? Est-il positif ou négatif ?

A partir de là, il est plus facile d'identifier les compétences métiers ou les soft skills nécessaires à la satisfaction du client, et qui peuvent redynamiser la force de vente.

Ensuite, il est possible d'identifier à la fois les employés les plus performants, les soft skills pouvant apporter de la valeur aux objectifs business, et de former le reste de l'équipe. La gestion des talents est ainsi plus souple et efficace.

Pourquoi la reconnaissance des soft skills devient-elle aussi stratégique ?

Souvent, les meilleurs talents possèdent un attribut particulier, un comportement qui leur permet de naviguer plus efficacement dans la culture de l'entreprise. Le sujet des soft skills est aujourd'hui extrêmement stratégique, parce que le laboratoire social de la pandémie et l'accélération de l'utilisation de l'intelligence artificielle, ont révélé qu'à compétences techniques égales, les comportements font la différence.

Ce n'est d'ailleurs pas un sujet RH nouveau. Mais la différence est que l'intelligence artificielle remplace de plus en plus l'ingénierie, ou bien qu'il reste relativement aisé d'externaliser la compétence technique.

En revanche, les soft skills sont beaucoup plus complexes à fabriquer. Il faut des années d'expérience pour parfaire ses compétences en communication : des rôles de leadership, de représentation, ou d'influence, pour comprendre comment structurer un message et le rendre digeste pour son interlocuteur.

Ainsi, d'après une étude récente d'IBM, les deux principales soft skills attendues pour le futur du travail, sont la communication et la résolution de problèmes. L'une comme l'autre, ne s'improvisent pas, et sont un mélange de savoir théorique, de qualités d'analyse, de traits de personnalité, et d'expériences professionnelles.

Comment est-il donc possible dans un second temps de capturer et de renforcer ces compétences dans l'exercice du rôle au quotidien ?





Et c'est ici que la technologie peut optimiser ce processus complexe.

Vers une gestion des talents plus opérationnelle avec le Web³ ?

En résumé, dans ce nouveau monde du travail hybride, une gestion stratégique des talents incluant les soft skills ou l'intelligence émotionnelle et relationnelle, est critique pour garantir la performance des entreprises.

Pour identifier les comportements générateurs de performance, le plus efficace est de capturer et de reconnaître en situation, dans le flot du travail d'équipe, les actions individuelles révélatrices et preuves de la compétence.

Des logiciels RH de gestion ou de reconnaissance des talents peuvent remplir cette fonction dans un premier temps. Ensuite, la blockchain peut intervenir en bout de processus, pour conserver les "preuves de reconnaissance", et ainsi devenir un outil au service de la valorisation du capital de carrière des salariés.

En conservant leur badge de compétences dans un portefeuille de carrière Web 3, les collaborateurs se sentent valorisés, ils sont plus motivés et engagés. N'oublions pas que la reconnaissance des employés est le premier

levier d'engagement, et donc de productivité des équipes.

Pour les employeurs, la valorisation de compétences acquises dans le cadre de leur projet, est aussi une preuve d'impact de leur marque employeur. Cela permet d'accroître l'attractivité et la rétention de leurs meilleurs talents.

Ainsi, grâce à la portabilité des compétences via la Blockchain dans un portefeuille de carrière Web³, dorénavant il est possible de garder la propriété de ses succès professionnels, et de mieux contrôler ses actifs de carrière.

Non seulement cela permet de booster sa carrière, mais aussi de fluidifier le marché du travail dans une période de notre histoire économique, où la démographie partante des baby-boomers, et l'automatisation de l'intelligence artificielle, vont inexorablement accroître la guerre des talents.

Géraldine Woloch Addamini.





**L'INTÉGRATION RÉUSSIE
DE L'IA EN MILIEU
PROFESSIONNEL : C'EST
PRÉVENIR LES CONFLITS
POUR FAVORISER
L'ADOPTION DURABLE**





BOUTAYNA BURKEL

L'intelligence artificielle (IA) générative révolutionne le monde professionnel, offre des opportunités innovantes mais soulève également des préoccupations quant à son impact sur les relations sociales en entreprise. Avec l'avancée dans le développement de l'IA générative, de plus en plus de tâches complexes pourraient être automatisées : la gestion financière, la correction des examens et toutes les tâches liées à la Big Data. Seule l'interprétation décisionnelle pourrait rester du domaine de l'humain dans les activités de services. Les risques de rejet de cette technologie par peur de son impact paraissent considérables.

Alors comment intégrer l'IA de manière transparente, prévenant ainsi les conflits potentiels et favorisant un échange social et une collaboration entre les différentes parties prenantes ?

Sur la transformation digitale par exemple nombre des acteurs qui ont attendu le dernier moment pour s'équiper par crainte de faire face à des levées de boucliers. Nombre d'entre eux ont disparu pris en étau par de nouveaux entrants et des acteurs transformés. Qui seront les acteurs qui rateront le virage de l'IA générative ? Ceux qui ne sauront pas prévenir des conflits et les résistances au changement.

Adapter l'organisation du collectif avec ce nouvel outil

Dans un paysage économique en constante évolution, l'intégration de l'IA est devenue la question qui fait ruer dans les brancards. Réussir à l'implémenter semble un défi sans précédent. Cette perspective est déjà attendue par les travailleurs pour 2024 : 44% d'entre eux s'attendent à des évolutions significatives au poste qu'ils occupent (Linkedin 2023). Quelles sont les applications possibles pour ces outils révolutionnaires ? Les médecins pourront utiliser un modèle pour analyser les maladies auto-immunes (Scienta Lab), les entrepôts pourront utiliser l'IA pour détecter des objets dangereux (Wasoria), une chaîne télévisée créée entièrement par IA (Channel 1), des cas multiples qui interrogent sur les opportunités de changement.

Selon un dirigeant industriel : "l'IA générative est une opportunité pour arriver à mieux anticiper l'inflation des coûts de matières premières qui mettent fortement en difficulté notre modèle économique".

Pour construire les piliers de la collaboration et de l'échange social des parties prenantes, le modèle ADKAR de Prosci peut identifier les besoins organisationnels spécifiques, établir une stratégie d'adoption claire, et préparer l'implémentation.

Communiquer dès le début des réflexions

La communication transparente est cruciale pour apaiser les appréhensions liées à l'IA. Le lancement des études de faisabilité peuvent, par exemple, se réaliser de manière transparente dès les premières hypothèses étudiées "nous menons une série d'interviews en ce moment et nos collègues savent que c'est pour mieux comprendre et analyser les besoins, les ressources et les activités concernés", selon un directeur de stratégie travaillant en duo avec son collègue DSI sur le chantier de l'IA dans leur entreprise de taille intermédiaire internationale.

Les entreprises doivent élaborer des stratégies de communication internes solides, expliquant de manière claire les avantages de l'IA ainsi que les craintes potentielles.

Assumer de former dans un contexte qui évolue vite

Les défis d'apprentissage sont considérables avec l'implémentation de l'IA générative. Alors que la technologie et les outils évoluent vite, les premières études d'impact et utilisations démontrent un changement fort dans le rapport au travail. L'organisation apprenante semble être au cœur de cette approche. "En intégrant l'IA générative dans nos processus, il semble nécessaire dorénavant et déjà de revoir notre façon de travailler en silo. En effet, cela ouvrira la question de l'accessibilité de l'information et des données pour des fonctions telles que les supply chain, la gestion des stocks et les ventes", témoigne l'acteur industriel. Investir dans le développement des compétences et dans la culture sera un pan important du plan de déploiement de l'IA générative. Cela favorisera l'acceptation et atténuera les risques de résistance.

Certains utilisent déjà Chat GPT par exemple quand ils ont des questions gênantes à poser ou qu'ils n'osent poser à leurs collègues. Il semble crucial de créer un environnement où les erreurs peuvent être apprises plutôt que sanctionnées. En établissant une culture favorisant la prise de risques contrôlée, les conflits peuvent être prévenus et transformés en opportunités d'amélioration collective. "On sait que certains commerciaux et gestionnaires des stocks ont peur de perdre leur poste, alors que l'optimisation des coûts salariaux n'est pas le but d'un tel projet. L'objectif est surtout d'augmenter la valeur ajoutée et la différenciation." précise un responsable chargé d'un projet d'implémentation d'IA générative.

Documenter et partager les phases de tests

Dans cet environnement anxigène voir BANI ou FANI (Fragile, Anxieux, Non-linéaire et Incompréhensible), l'approche de test sur une phase pilote représentant une occasion d'apprentissage. L'IA générative est une occasion précieuse de conduire des projets de transformation et pour cela une approche d'innovation incrémentale. Ces changements graduels d'un point de départ à un autre permettent une adoption plus douce aux utilisateurs dans leur processus d'apprentissage. Mais leur réussite dépend d'un partage de connaissance et d'expertise tout au long du chemin. Un continuum d'étapes de changements auxquels les parties prenantes apprennent à s'adapter. La réussite de cette phase dépend de la qualité des retours d'expérience et de la prise en compte des évaluations sans jugements hâtifs.

1,4 millions d'emplois profiteraient des gains de productivité (Roland Berger 2023). mais c'est plus que cela. Intégrer l'IA en milieu professionnel ne se résume pas à une transformation technologique, elle touche à une évolution économique, organisationnelle et culturelle. En combinant les principes de gestion de changement, la communication transparente, et les apprentissages tirés d'exemples concrets, les entreprises peuvent prévenir les conflits et renforcer le dialogue social, créant ainsi un environnement propice à l'épanouissement professionnel dans l'ère de l'IA. Adopter une méthodologie rigoureuse d'étude d'impact et de déploiement permet d'anticiper les conflits et de gagner l'engagement des parties prenantes et la réussite des activités impactées.

Anticiper les conflits et les freins

Cela n'ira, cependant pas sans erreur, sans prise d'initiative et autonomie. 3 salariés sur 10 avouent feindre être à la page face aux autres membres de l'équipe (Linkedin 2023).

Boutayna Boukel



LES RÉFÉRENT·ES INFOBÉSITÉ, NOUVEAUX PILIERS CLÉS POUR LIBÉRER VOTRE ORGANISATION

UN NOUVEAU RÔLE À CONSTRUIRE AU SEIN DES
ORGANISATIONS POUR ANIMER LE SUJET



par Marie GED
et Arthur VINSON
Co-CEO - Mailoop



Cet article explore les enjeux liés à l'infobésité professionnelle : trop plein d'emails, de sollicitations numériques, d'informations. Et encourage les organisations à mettre en place des référents infobésité pour sensibiliser, animer et piloter le sujet.

Le numérique a révolutionné les modes de travail au sein des organisations. Il a également fait naître un défi majeur : l'infobésité. Cette surcharge informationnelle avec son trop plein d'emails, de réunions, de notifications, de documents partagés vient remettre en question notre capacité à collaborer de manière saine, efficace et sobre au sein des équipes. Sans compter sur les effets néfastes en termes de qualité de vie et des conditions de travail.

Quels sont les impacts liés à l'infobésité professionnelle ?

Un impact tout d'abord humain :

En effet, les interactions via les outils numériques les ont déshumanisées. Le fait d'avoir développé une culture beaucoup plus appuyée sur l'écrit, met à mal notre capacité naturelle d'empathie. Il est beaucoup plus difficile de percevoir les émotions de son interlocuteur ou interlocutrice dans des boucles interminables d'emails et donc de se mettre à sa place pour adopter le bon mode de communication. Nous sommes également contraints d'interpréter le «non-verbal» de l'email. Par exemple, le fait d'être en copie d'un email n'a pas la même signification pour tout le monde.

Les usages du numérique se sont accompagnés, y compris dans le milieu professionnel, du développement des incivilités numériques. Aurélie Laborde (maître de conférences HDR à



MARIE GED & ARTHUR VINSON

l'Université Bordeaux Montaigne et chercheure au laboratoire MICA) en a fait son objet de recherche : les violences numériques ordinaires. Elle explique qu'elles sont renforcées avec l'augmentation de l'infobésité et surtout cela contribue à les banaliser.

Enfin, les collaborateurs et collaboratrices devant la montagne d'informations quotidiennes à traiter, se questionnent sur le sens profond de leur travail. La boîte mails sert de plus en plus de «to do list» prenant le pas sur la fiche de poste et les objectifs initialement fixés.

Un impact organisationnel :

Cette montagne d'informations est composée à la fois d'informations importantes, pertinentes, nécessaires pour avancer sur son travail ET de bruit numérique. Dans ce gâteau de la communication qui ne cesse d'augmenter, difficile de s'y retrouver et de ne pas passer à côté de l'information capitale. Sans parler



de la jungle du multi-canal dans laquelle les collaborateurs et collaboratrices doivent se frayer un chemin. Avec des organisations de plus en plus organisées en mode projet associant des métiers et fonctions transverses, cela ajoute de la complexité.

Tout cela met à mal la capacité des équipes à collaborer de manière saine et efficace. Suzy Canivenc (docteure en Sciences de l'Information et de la Communication, spécialisée en communication organisationnelle et Chercheure associée à la Chaire «Futurs de l'industrie et du travail» de Mines Paris – PSL), parle du mille-feuille des canaux de communication et explique que ces outils ont souvent été déployés en pensant que cela suffirait à mettre en place des modes de travail collaboratifs. Il ne faut pas uniquement former individuellement les salarié-es à ces nouveaux outils puisque c'est l'usage collectif qui est clé.

Un impact psycho-social :

Cette infobésité, ce trop-plein génère de nombreux impacts psycho-sociaux, à commencer par la pénibilité numérique. Cette charge informationnelle à traiter au quotidien avec des seuils de 500 mails à traiter par semaine très régulièrement atteints. Une pénibilité peu visible, qui a pourtant des effets néfastes sur la santé des collaborateurs et collaboratrices et sur la capacité à collaborer collectivement. Elle s'accompagne d'une augmentation de l'hyper-connexion, le débordement de la charge de travail sur le temps de la sphère personnelle, malgré la loi de 2017 sur le droit à la déconnexion. Et enfin, un développement de la culture de l'urgence amenée par les outils digitaux qui facilitent la transmission d'informations et le partage. Tout est devenu urgent, sans que l'on ait souvent pris le temps en équipe de définir ce qu'est l'urgence, les différents niveaux d'urgence et les canaux associés.

Un impact environnemental :

La sobriété numérique est aujourd'hui sur toutes les lèvres : les actions se multiplient pour agir sur l'impact environnemental du numérique. Il est vrai que ce domaine pèse également sur l'empreinte carbone des organisations. L'impact des usages reste cependant assez faible mais les habitudes qui se sont mises en place, non seulement tendent à augmenter plus fortement l'impact mais sont aussi des signaux d'une culture d'entreprise à questionner. Par exemple, la culture du stockage infini des données numériques révèle des croyances encore fortes que l'information c'est le pouvoir.

Mais alors que faire ? Sommes-nous condamnés à continuer à subir cette

infobésité de plus en plus importante ? À espérer que de nouveaux outils révolutionnaires vont nous sauver ?

L'infobésité n'est pas une fatalité. Et la première chose à faire et à tous les étages de l'organisation, c'est prendre conscience qu'elle existe et qu'elle génère tous les impacts évoqués plus haut. A ce stade de la lecture, nous espérons avoir contribué à passer cette première étape indispensable. Ensuite, il est nécessaire d'adopter une approche holistique du sujet car comme nous l'avons vu les impacts sont nombreux et s'imbriquent avec divers enjeux clés pour les organisations et leurs salarié-es. De plus, construire une démarche pérenne autour de l'infobésité nécessite de toucher en premier les équipes (en commençant par celles de la direction) puisque ce sont les usages collectifs qui sont la clé de voute du changement.

Une fois donc embarqués dans une réelle démarche pour passer d'une infobésité subie à une collaboration numérique saine et efficace, il faut creuser dans les mécanismes qui nous poussent collectivement à alimenter la machine de l'infobésité. Nous pensons qu'il est indispensable d'identifier les causes racines qui nous poussent par exemple à répondre toujours plus vite aux emails qu'on reçoit (51% des emails sont répondus en moins d'une heure dans les organisations selon le référentiel de l'infobésité et de la collaboration numérique 2023), à continuer à envoyer des emails hors des horaires de travail (31% des salarié-es travaillent après 20h plus de 50 soirs par an selon ce même référentiel), à mettre la terre en copie etc. Ce travail est non seulement libérateur pour les équipes qui peuvent enfin en parler mais également indispensable pour ensuite agir au bon niveau pour transformer les modes de collaboration.

Après avoir initié cette réflexion, il est temps de reconnaître l'infobésité, la gestion de l'information y compris cette surcharge informationnelle comme une partie du temps de travail. Celui-ci demandant des ressources, de la disponibilité, des créneaux de temps consacrés et l'acquisition de nouvelles compétences telles que l'empathie numérique, l'art de l'email, la création de routines saines de gestion des flux d'informations, etc... Pour incarner au mieux la volonté d'ancrer la démarche dans la durée, de réussir à définir l'exemplarité numérique et à la propager, d'insuffler de nouvelles routines managériales et de piloter l'amélioration continue, nous pensons qu'une des clés est de nommer des référent-es infobésité

Marie Gred & Arthur Vinson





MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

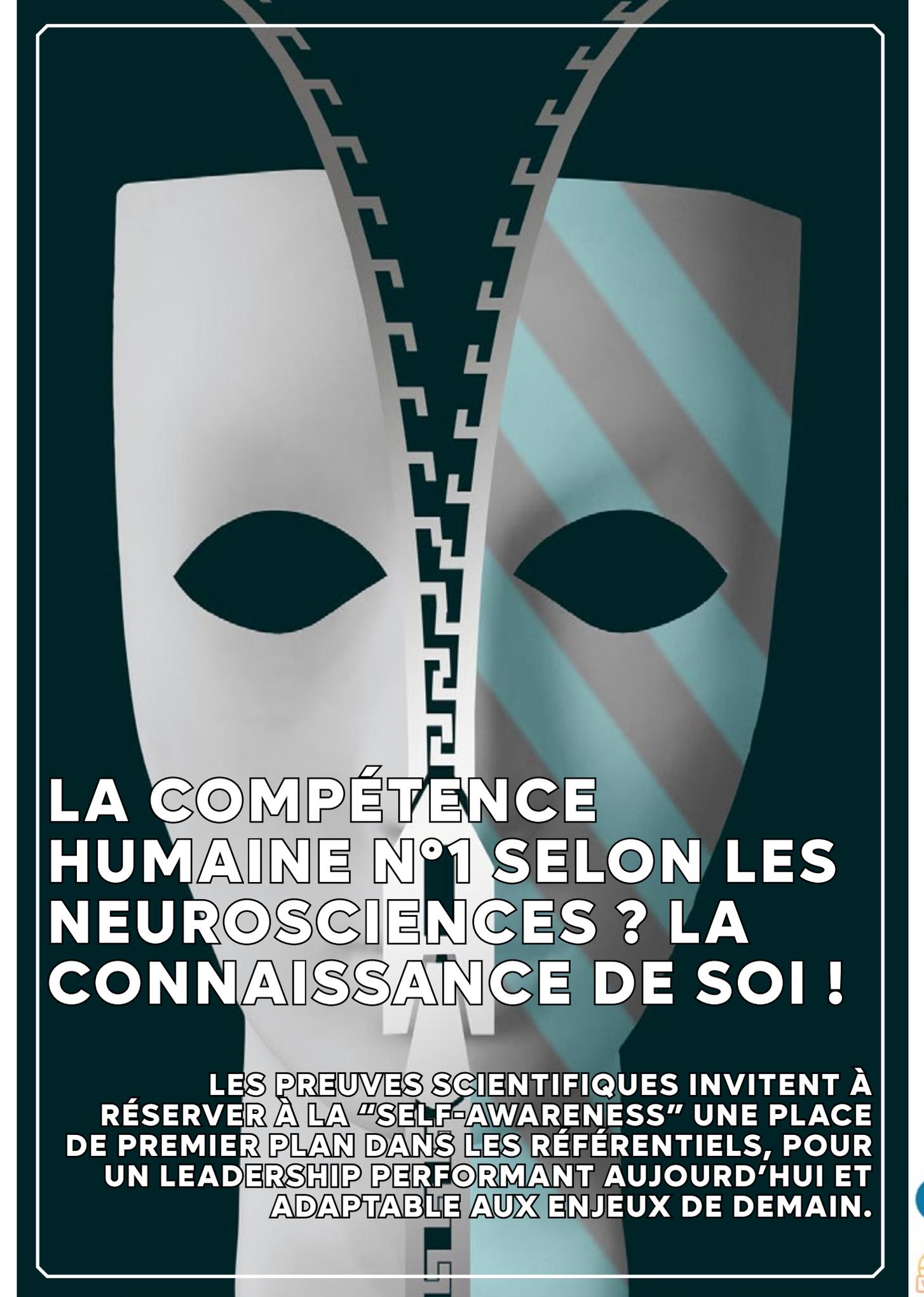
Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



MAGRPH
Le premier média multimedial
de l'économie RH





LA COMPÉTENCE HUMAINE N°1 SELON LES NEUROSCIENCES ? LA CONNAISSANCE DE SOI !

**LES PREUVES SCIENTIFIQUES INVITENT À
RÉSERVER À LA "SELF-AWARENESS" UNE PLACE
DE PREMIER PLAN DANS LES RÉFÉRENTIELS, POUR
UN LEADERSHIP PERFORMANT AUJOURD'HUI ET
ADAPTABLE AUX ENJEUX DE DEMAIN.**



par *Clarisse PAMIÉS*
Directrice Générale Omind Neurotechnologies



Le secret des leaders performants aujourd'hui et demain complémentaires à l'IA ? Leur connaissance et conscience d'eux-mêmes. Plongez dans les neurosciences et l'impact chiffré de ce "sixième sens" sur la performance, la résilience et l'adaptabilité collective.



CLARISSE PAMIÉS

L'ingrédient secret de la performance

Au fil des années, j'ai eu la chance de naviguer dans des fonctions aussi variées que consultante, chief of staff, manager des ventes, ou encore directrice de la transformation digitale dans un grand groupe. Et ce qui m'a marquée, que ce soit sur le terrain avec mes clients ou dans l'accélération de l'adoption de l'IA à grande échelle, c'est que le déterminant de mes succès et échecs se résumait toujours à un seul et unique facteur : l'humain.

Alors qu'il est possible d'ultra-personnaliser une campagne digitale à l'euro près et de calibrer un robot avec une précision chirurgicale, l'adoption des technologies, la conduite du changement ou la gestion des émotions collectives tournent bien souvent au casse-tête. Et ce constat est d'autant plus frappant



dans mes fonctions de CEO aujourd'hui, où l'équilibrisme est un défi quotidien : veiller au bien-être de mon équipe, harmoniser missions et compétences, inspirer l'enthousiasme pour un projet commun, s'assurer que les équipes disposent des meilleures conditions pour atteindre leurs objectifs...

Justement, prenons le sujet de la performance des ventes, enjeu au cœur de tous les arbitrages en 2024. Avoir des produits performants, former les vendeurs sur l'argumentaire produit, se doter d'un CRM puissant : c'est indubitablement une priorité. Mais qu'est-ce qui fera réellement la différence par rapport au concurrent ? Une poignée de comportements humains. D'abord, savoir détecter son état émotionnel du jour et adapter son approche client en fonction. Car si l'on a mal dormi, que l'on est préoccupé ou dans le doute ce matin-là, le client le percevra immédiatement. Ensuite, écouter de manière active. L'écoute peut prendre différentes formes, impliquant non seulement les oreilles, mais aussi les yeux et les ressentis. Maîtriser ces différents aspects de l'empathie et de l'intelligence émotionnelle permet de maximiser la connexion avec son interlocuteur. Enfin, accepter de se remettre en question et bénéficier d'un soutien adéquat : mettre "son" client en relation avec l'expert, prendre le pouls de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, solliciter le feedback de son manager, qui doit être formé.e à la posture de manager-coach.

Le point commun de ces comportements gagnants pour sur-performer le chiffre d'affaires : la conscience de soi. C'est l'application active de la connaissance de soi à tous les défis du quotidien.

Selon les neurosciences, l'impact le plus puissant

Et les neurosciences donnent raison à ce constat empirique. Parmi les compétences professionnelles du XXI^e siècle, la self-awareness ressort en effet comme LA méta-compétence à cultiver. Car c'est elle qui nous permet de nous adapter sans pour autant perdre notre identité profonde. Ainsi, travailler sa self-awareness a un impact démontré (Ridley et al. 2010) sur l'atteinte d'objectifs de performance et l'apprentissage (+21%). Et un impact encore plus spectaculaire (Kiaei et al. 2014) sur le bien-être (+28%).

Sur le plan neuroscientifique, la connaissance appliquée de soi renvoie en réalité à deux concepts clés. Tout d'abord, la métacognition, qui consiste littéralement à se «regarder penser». C'est cette petite voix intérieure qui nous signale que nous avons perdu le fil de ce que nous dit notre interlocuteur. Ou bien

qui suscite le doute quant à la présence des expertises adéquates autour de la table pour prendre une décision factuelle. Apprendre à détecter ses états de pensées et à prendre du recul a un impact majeur sur la capacité d'apprentissage, la créativité, et la gestion des biais inconscients, comme démontré dans le cadre d'équipes multiculturelles (Richeson et al. 2005).

Mais ceci serait incomplet sans le deuxième aspect de la connaissance active de soi, l'interoception. Celle-ci réfère à la capacité à prendre conscience des signaux de son corps, dans lequel s'ancrent les émotions. Quand je suis inquiète ou tendue, l'astuce pour les réguler est d'en prendre conscience, d'écouter le signal qu'elles portent, de les verbaliser si besoin, afin qu'elles ne freinent pas mes initiatives. De manière plus positive, c'est aussi le fonctionnement de l'intuition qui est en jeu. Une étude de 2015 dans la salle des marchés du London Stock Exchange a ainsi démontré que les traders les plus performants en termes de P&L et restant le plus longtemps en poste sont ceux qui ont une meilleure écoute de leurs ressentis émotionnels. Car l'infobésité est si forte dans ce métier, avec une infinité de variables imparfaitement capturées en temps réel par les modèles mathématiques, qu'in fine 65% de la surperformance est expliquée par l'intuition.

Si l'on se projette dans les compétences au cœur de la complémentarité à l'IA, en particulier les "5C" (pensées critique, créativité, communication, coopération, compétences culturelles) : la connaissance et conscience de soi - et par extension des autres - est au cœur de tout. Et cela dépasse même la sphère professionnelle pour influencer de manière holistique le bien-être mental, la motivation et tous les aspects de la vie.

De nouveaux outils pour relever le défi de la connaissance de soi

Ceci étant posé, comment peut-on nourrir cette méta-compétence ? Et plus encore, comment aider toute une organisation à la développer ? Ici les choses se corsent : difficile de faire boire un âne qui n'a pas soif !

Dans les données scientifiques d'Omind Neurotechnologies, qui comparent des données d'autoévaluation par questionnaire et les mesures au sein de jeux sérieux traduits de la recherche en neurosciences, 77% des collaborateurs s'évaluent incorrectement sur au moins deux compétences essentielles. Dans le détail, le manque de connaissance et de conscience de soi diffère d'une catégorie à une autre. Ainsi les femmes se sous-estiment 2.4 fois plus que les hommes ($P < 0.01$), en particulier sur





la gestion du stress, la récupération d'énergie et la prise de décisions réfléchies. Ou encore les jeunes de moins de 35 ans surestiment leurs compétences en moyenne, présentant un niveau de connaissance de soi inférieur de 14% ($p < 0,05$) par rapport à leurs aînés. Enfin, les dirigeants se surestiment légèrement sur la quasi-totalité des compétences (+5%, $p < 0,1$) par rapport aux managers/collaborateurs, tout en présentant des compétences "soft" plus élevées en moyenne.

Le préalable à tout programme de leadership ou de développement des compétences managériales est donc de renforcer, d'objectiver, de personnaliser cette prise de conscience. Sans quoi cela revient à semer dans une terre mal préparée.

Depuis quelques années, de nouveaux outils ont émergé, prenant appui sur les avancées des neurosciences, des sciences cognitives et des sciences comportementales. Allant au-delà des traditionnels questionnaires déclaratifs, ces outils objectivent des réalités scientifiques à travers des mesures concrètes en situation. Ils jouent le rôle de copilotes dans le développement tangible et mesurable des compétences humaines, intégrant une approche expérientielle et favorisant la collaboration entre pairs. Au vu des connaissances scientifiques actuelles, ces

outils s'imposent comme des incontournables sur le sujet du leadership en 2024. Pour à la fois délivrer de la performance dès aujourd'hui et s'adapter aux défis de demain.

Clarisse Jamies

- Diplômée de l'Ecole Normale Supérieure, spécialisée dans la recherche en économie et économétrie et data scientist, Clarisse a commencé sa carrière dans le conseil en stratégie (The Boston Consulting Group) puis au sein de l'administration publique (Direction Générale de la Modernisation de l'Etat français). Elle a ensuite apporté son expertise en stratégie et transformation d'entreprise au sein de Janssen, Johnson & Johnson, où elle a été Chief Digital Officer EMEA.
- Depuis fin 2020, Clarisse dirige Omind Neurotechnologies, start up de 25 collaborateurs qui, grâce aux neurosciences incorporées dans des expériences gamifiées et à l'IA, révolutionne l'apprentissage sur les compétences «humaines» soft : gestion du stress, capacités à collaborer, à manager de manière authentique, à s'adapter.
- Passionnée d'humain, de transformation et d'innovation, Clarisse est convaincue que la prochaine révolution industrielle sera celle de l'humain. À condition de donner aux femmes et aux hommes les moyens technologiques pour prendre en main leurs compétences pour s'adapter au futur du travail. Et d'apporter aux entreprises une nouvelle génération d'outils de précision pour agir au cœur de leur performance et accompagner leurs employés sur leur employabilité, leur adaptation aux évolutions technologiques et leur équilibre mental.
- D'autres données scientifiques sur la connaissance de soi : <https://www.omind.me/la-puissance-de-la-connaissance-de-soi/>





**LA CHARGE
ÉMOTIONNELLE DES RH :
5 CLÉS POUR L'ALLÉGER**



par Sylvie CHAUVIN

Psychologue référente chez moka.care (et ex-DRH du Figaro Classifieds)



Les attentes des collaborateurs sur la prise en compte de leur santé mentale au travail évoluent. Les équipes RH sont en première ligne pour y répondre et doivent faire face à une “charge émotionnelle” parfois difficile à gérer.



SYLVIE CHAUVIN

Depuis quelques années, et notamment avec la crise Covid, on observe une dégradation de la santé mentale des salariés : le baromètre Empreinte Humaine x Opinionway de Novembre 2023 estime qu’1 salarié sur 2 est en état de détresse psychologique.

Or, les équipes RH sont souvent les relais de confiance vers lesquels les salariés se tournent naturellement en cas de détresse.

Résultat : la charge émotionnelle des RH augmente et 60% des professionnels RH considèrent même «l’épuisement émotionnel» comme leur plus grand défi selon une étude réalisée en 2021 par Opinionway.

Les RH prennent soin de tous, mais qui prend soin des RH ?



La gestion de la charge émotionnelle est devenue une nécessité : comment l'appréhender et surtout comment l'alléger ?

La charge émotionnelle, travail invisible des équipes RH

Arlie Russell Hochschild, une sociologue américaine, a défini le travail émotionnel - aussi appelé charge émotionnelle - comme "l'acte de contrôler et gérer ses émotions devant ses collègues dans le cadre du travail".

Pour les équipes RH, ce travail est double : elles doivent soutenir la santé mentale de leurs collaborateurs tout en gérant leur propre charge. Elles doivent également favoriser un environnement de travail sain et productif pour tous, tout en encourageant les performances des employés et de l'entreprise dans son ensemble.

Les RH doivent en permanence concilier le particulier et le collectif, le care et la performance. Ce sont des injonctions parfois paradoxales, qui s'accompagnent d'une charge émotionnelle élevée. La difficulté est que c'est ce défi qui rend la profession RH à la fois complexe et gratifiante. Il ne s'agit pas d'une position dont on peut ni ne veut se «débarrasser». Donc il faut apprendre à la gérer. Bien gérer la charge émotionnelle a un double intérêt :

- au niveau individuel, cela permet d'éviter de tomber dans une situation d'épuisement émotionnel - un stade où notre capacité à faire preuve d'empathie ou à se soucier des autres diminue en raison de l'exposition constante à la douleur d'autrui ;
- au niveau relationnel, cela permet de réagir de manière appropriée aux situations de détresse que les collaborateurs peuvent rencontrer.

5 conseils pour alléger sa charge émotionnelle

1. S'entourer d'alliés

Partager pour mieux gérer. C'est un principe que conseille aussi d'appliquer Sarah Ben Allel, VP People chez Qonto :

«Notre position dans l'entreprise et la transformation de notre métier font émerger de nouveaux challenges et de nouvelles pressions. Je pense qu'il faut accepter de se montrer vulnérable, et surtout s'entourer et s'appuyer que ce soit sur des personnes expertes à l'extérieur, ou sur ses collègues et pairs en interne.»

Pouvoir s'appuyer sur d'autres est essentiel pour éviter que la charge émotionnelle ne devienne surcharge. Cela peut prendre plusieurs formes :

- En externe : faire partie d'une communauté RH pour s'appuyer sur l'expérience et s'inspirer des bonnes pratiques de ses pairs ; identifier un expert métier ou un mentor qui peut aider à résoudre ses problématiques spécifiques ; se faire accompagner par un expert de santé mentale, si on en ressent le besoin.
- En interne : faire part de son ressenti et de ses questions avec l'équipe dirigeante de son entreprise ou les autres managers ; identifier les personnes qui vous donnent de l'énergie et/ou auprès desquelles vous pouvez vous décharger parmi vos collègues.

2. Se former et former autour de soi

Aujourd'hui, la gestion de la charge émotionnelle ne fait pas partie de la formation de base des RH. Pourtant, elle devrait ! Savoir répondre à la détresse d'un collaborateur et trouver la bonne posture, le bon niveau de relation et d'empathie n'est pas quelque chose d'inné : cela s'apprend. C'est une compétence.

Vous pouvez vous former par exemple pour développer votre intelligence émotionnelle, savoir pratiquer l'écoute active, ou encore connaître des méthodes de gestion de conflits (<https://www.moka.care/blog/comment-mieux-vivre-le-conflit-au-travail>).

Ce sont également des compétences que vous pouvez vouloir inculquer aux dirigeants, aux managers et aux équipes pour qu'ils deviennent vos relais et sachent réagir de façon appropriée



face aux employés en détresse.

Une méthode pour mettre en pratique l'écoute active

Selon le psychologue Philippe Kaeppelin, l'écoute active "correspond en fait à une écoute parlante [...] : c'est-à-dire questionnante, reformulante, encourageante, facilitante." En fait, pratiquer l'écoute active c'est avant tout écouter pour comprendre l'autre plutôt que pour répondre.

L'écoute active est un des piliers des entretiens menés par les psychologues ; mais nous pouvons tous en retenir les principes et les appliquer lorsqu'il s'agit d'aider une personne en détresse.

L'expert en communication Julian Treasure a développé la méthode "RASA" pour mettre en pratique l'écoute active. Cette méthode consiste à :

- *Recevoir ce que l'autre nous communique en concentrant son attention sur l'autre sans laisser son esprit vagabonder, en regardant la personne dans les yeux et en acceptant d'être patient et qu'il puisse y avoir des silences ;*
- *Apprécier sans juger : durant l'écoute active, le comportement non verbal est tout aussi important que le verbal. Il faut montrer à son interlocuteur qu'on l'écoute. Cela peut passer par des signes verbaux ("mmh" "d'accord" "je vois" "je comprends"...) ou non-verbaux (un hochement de tête, un sourire...)*
- *Synthétiser : cette étape vous assure d'avoir bien compris et permet également à la personne de se sentir comprise et confortée dans ses propos. Vous pouvez par exemple répéter ce que vous avez entendu en paraphrasant ("Donc, si j'ai bien compris...").*
- *Adresser des questions claires et ouvertes : elles encouragent votre interlocuteur à fournir des réponses réfléchies et approfondies et permettent de le mettre sur la voie de la solution sans penser ni agir à sa place. "Qu'as-tu pensé à ce moment-là ?", "Quelle est la prochaine étape selon toi ?", "Comment penses-tu que tu aurais pu réagir ?", "Qu'est-ce qui te permettrait d'aller mieux d'ici notre prochain entretien ?", sont autant d'exemples que vous pouvez utiliser pour faire avancer la discussion.*

3. S'auto-monitorer

Troisième conseil pour faire face à la charge émotionnelle : rester attentif à ce que j'appelle

ses « constantes ».

Il s'agit ici de prendre le temps d'inscrire et de suivre dans le temps plusieurs signaux pour prendre le pouls de son bien-être :

- *les signaux physiques : maux de tête, symptômes gastriques, ou à l'inverse sensation d'être très en forme, etc ;*
- *les signaux émotionnels : le plaisir, la joie, ou à l'inverse la tristesse ou les pleurs fréquents, etc ;*
- *les signaux cognitifs : les difficultés de concentration ou de mémorisation, le manque d'énergie, etc ;*
- *les signaux comportementaux : l'augmentation ou à l'inverse la diminution de la consommation de tabac, d'alcool, la multiplication des interactions sociales ou à l'inverse le repli sur soi, etc.*

Il est essentiel de pratiquer cet exercice régulièrement, y compris dans les périodes où tout va bien. C'est comme cela que l'on peut développer son échelle de référence pour savoir repérer quand un indicateur se dégrade.

Lorsque plusieurs signaux négatifs apparaissent et s'ancrent dans le temps, il ne faut pas les sous-estimer et prendre peut-être davantage de temps pour soi, accepter de faire une pause, voire consulter un spécialiste de santé mentale s'ils persistent.

4. Mettre en place des rituels de selfcare et s'obliger à déconnecter

Prendre soin est essentiel avant de pouvoir prendre soin des autres. Le selfcare peut être utilisé comme routine préventive, ou comme stratégie de relâchement juste avant ou après un rendez-vous éprouvant par exemple.

Il existe sous plein de formes : des exercices de méditation, de respiration, de visualisation positive (se souvenir d'un moment précis qui nous a fait du bien par exemple), la pratique d'un sport, le fait d'écouter de la musique ou de sortir marcher ou prendre l'air.

Un autre élément essentiel du selfcare tient aussi à la capacité à déconnecter. Couper ses notifications, laisser son portable dans une autre pièce, se donner une heure limite pour arrêter de travailler le soir et s'obliger à s'y tenir, mettre en place un rituel de déconnexion si on est en télétravail pour re-crée une frontière entre le professionnel et le personnel sont aussi des moyens pour mettre à distance la charge émotionnelle absorbée dans le cadre du travail.

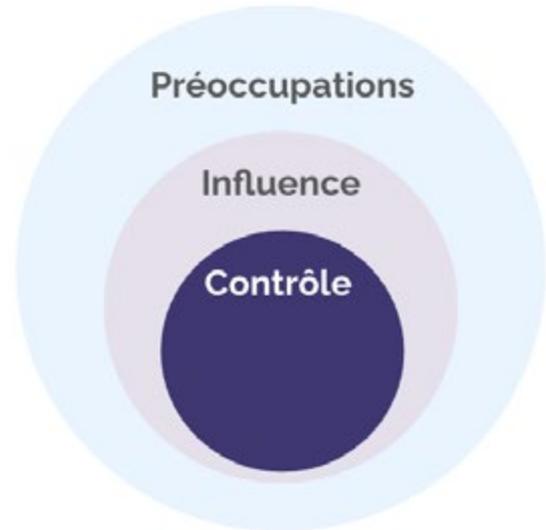
Un exercice à pratiquer : la cohérence cardiaque



Retrouver son pouvoir d'agir : la méthode des trois cercles

*"Que la force me soit donnée de
supporter ce qui ne peut être changé, le
courage de changer ce qui peut l'être et
aussi la sagesse de distinguer l'un de
l'autre."*

Marc Aurèle



La cohérence cardiaque (<https://www.moka-care/blog/la-coherence-cardiaque-baguettes-magique-des-managers>) est une technique de respiration qui régule notre rythme cardiaque souvent malmené dans des situations de stress ou de pic émotionnel. Elle a été mise en lumière par des chercheurs en neurosciences et neurocardiologie.

Le principe est simple : respirer en conscience, avec une phase d'inspiration égale à la phase d'expiration. Un conseil en plus : pratiquer assis ou debout mais toujours avec les pieds bien enracinés dans le sol pour fluidifier la respiration.

Plusieurs études ont mis en évidence l'impact direct de cette pratique sur la baisse du taux de cortisol ("l'hormone du stress") dans notre organisme. En nous aidant à conscientiser et maîtriser notre respiration, cette technique nous reconnecte également instantanément à notre corps et à nos émotions.

Pour en faire un rituel, reprenez la "méthode 3-6-5", facile à mémoriser :

- 3 fois par jour
- 6 respirations par minute
- pendant 5 minutes

Des applications (gratuites) comme Breathe (<https://apps.apple.com/fr/app/breathe-by-moka-care/id1660926084>) de moka.

care peuvent aussi vous aider à pratiquer la cohérence cardiaque de manière guidée.

5. Accepter de lâcher prise et se concentrer sur son pouvoir d'agir

Enfin, trouver la bonne distance avec la charge des autres est essentiel.

La méthode des "trois cercles" est un exercice en 15 minutes qui peut aider.

Le principe est simple : il faut lister sur une feuille blanche l'ensemble des sujets que l'on a en tête à un instant T et les répartir dans trois cercles :

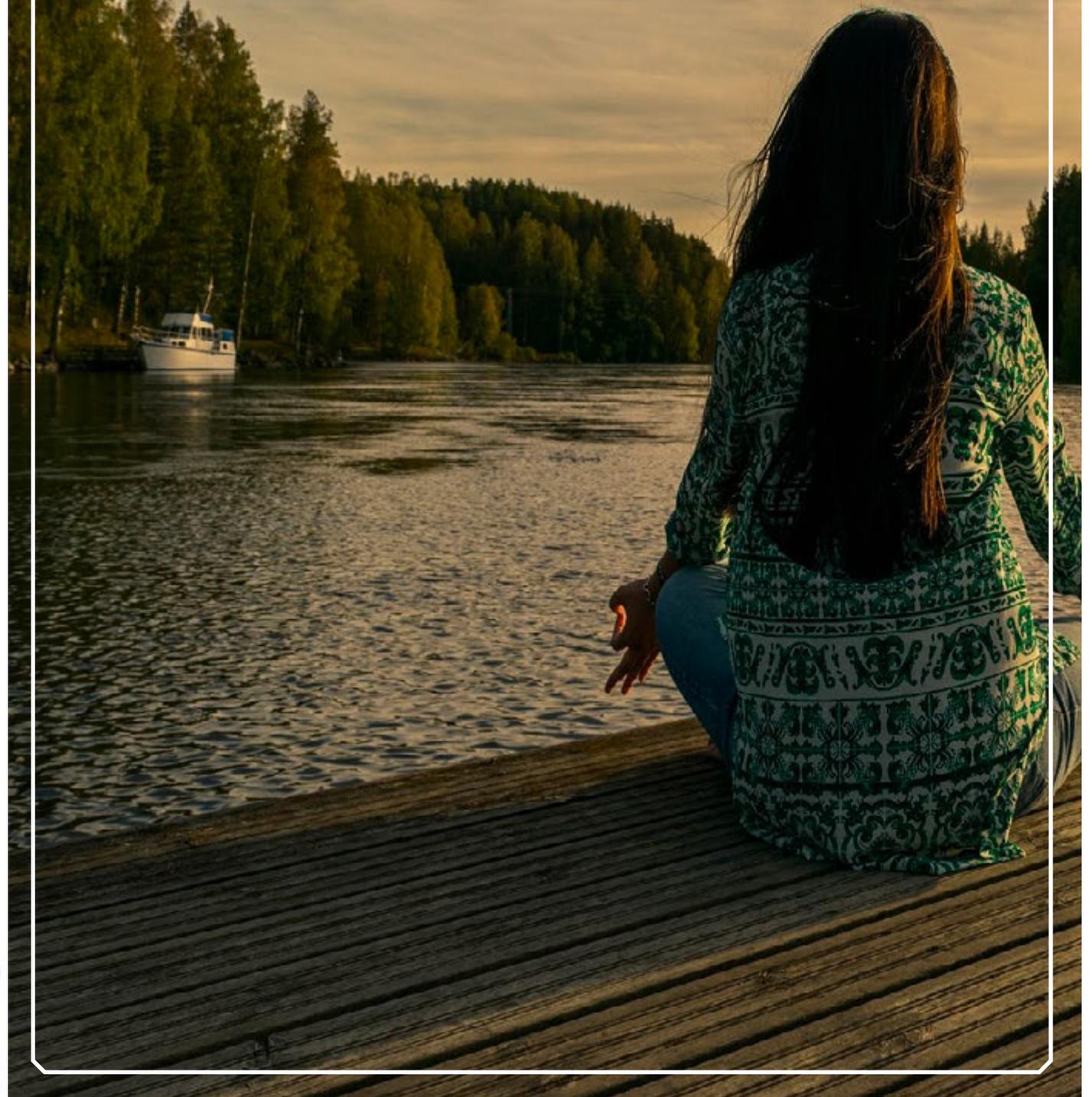
- les sujets sur lesquels on a du contrôle et un pouvoir d'agir ;
- ceux sur lesquels on a de l'influence ;
- ceux sur lesquels on n'a ni influence, ni contrôle, et qui ne sont donc « que » de l'ordre de la préoccupation.

L'objectif va être de vider au maximum son cercle de préoccupation : soit en ramenant le sujet dans le domaine de l'action ; soit en le "sortant" de son esprit, en décidant de lâcher prise, de déprioriser ou de déléguer.

Cet exercice permet de différencier les situations sur lesquelles on peut avoir de l'impact ou non, et permet donc très concrètement d'alléger sa charge émotionnelle.

Sylvie Chauvin 

LE "CARE", TENDANCE INCONTOURNABLE DES FEUILLES DE ROUTE RH.



Les enjeux des Ressources Humaines impliquent de plus en plus la notion de "Care". De quoi parlons-nous, dans quel contexte ? Comment l'inclure dans sa feuille de route, quelles sont les bonnes pratiques ? À quoi faut-il être vigilant ?

La notion de "Care" : de quoi parlons-nous, en particulier dans le contexte de l'entreprise ?

"Care" en anglais veut dire "se soucier de", "prendre soin" incluant une notion de rapport à l'autre, et de mise en action. Aucune traduction littérale française n'englobe la richesse de cette notion anglaise.

L'éthique du "Care" est apparue dans les années 80 avec des travaux de sociologues comme Carol Gilligan(1) en référence aux métiers du soin traditionnellement occupés par les femmes, pour peu à peu s'étendre aux différents milieux professionnels. Entre parenthèses, devrions-nous nous étonner que cette notion envahisse la fonction RH, fémininisée à 77% selon l'APEC(2) ?

Benoît Meyronin(3), docteur en sciences sociales, nous explique comment et pourquoi "la notion de "Care" s'applique à tous les secteurs : il permet de réinterroger l'enjeu de la relation à l'autre, de prendre en compte les vulnérabilités de l'autre dans ce jeu relationnel. Il s'agit de prendre en considération les personnes dans leur globalité, quelle que soit leur fragilité."

Dans le monde de l'entreprise, les stratégies relationnelles sont multiples et de plus en plus exigeantes : vis à vis du client, vis à vis des équipes (et en particulier dans la relation client). Il y a une nécessaire mise en cohérence entre la qualité et l'exigence que l'on peut attendre de l'entreprise dans la manière qu'elle a de traiter ses collaborateurs - mais également tout son écosystème, partenaires, fournisseurs et clients.

La notion de "Care" dans un contexte où les attentes des salariés ont évolué...

Il suffit d'observer son propre entourage professionnel ou personnel : les attentes des salariés français ont évolué, en particulier depuis les dernières années et la crise du COVID.

par *Delphine Cochet*
CEO Ma Bonne Fée



DELPHINE COCHET

Ces attentes font partie intégrante de la notion de "Care" :

- *le bien-être au travail : les salariés accordent une importance croissante à leur bien-être au sein de l'entreprise. Ils recherchent des environnements de travail mettant l'accent sur la qualité de vie au travail et qui proposent des solutions pour les accompagner dans les situations de vulnérabilité. Une étude de Malakoff Humanis révèle que les salariés, à 63%, attendent de leur employeur d'être accompagnés lorsqu'ils traversent une situation de fragilité(4).*
- *l'équilibre travail-vie personnelle : au-delà de la qualité de vie au travail, on parle de qualité de vie tout court ou de qualité de vie globale. Les salariés aspirent à des conditions qui leur permettent de concilier plus facilement leurs responsabilités professionnelles et familiales, notamment de flexibilité.*



- *la flexibilité des modes de travail : avec l'évolution des modes de travail, les salariés recherchent davantage de flexibilité. Télétravail, horaires, géographie, temps de travail, types de contrat, travail hybride, semaine de 4 jours... autant de tendances et d'attentes qui émergent dans un contexte où les salariés aspirent à un travail qui va au-delà de la simple rémunération, mettant en avant des valeurs, un équilibre de vie et une expérience professionnelle épanouissante.*
- *la diversité et l'inclusion : les salariés attendent de leur entreprise qu'elle soit engagée dans des politiques inclusives, qu'elle lutte contre les discriminations, et favorise un environnement où chaque individu se sent respecté et valorisé. Pouvoir être soi en entreprise, la base de l'ambition du "Care".*
- *une communication transparente : les salariés apprécient une communication transparente de la part de leur employeur au sens large, et en particulier de leur management. Connaître et comprendre les décisions importantes, les perspectives de l'entreprise, les changements à venir, les objectifs (collectifs et individuels) à atteindre renforce le sentiment d'appartenance et de confiance.*

D'ailleurs, lorsqu'on demande aux salariés les raisons pour lesquelles ils souhaitent rester dans leur entreprise actuelle(5), on retrouve dans les quatre premiers critères des piliers du "Care" :

- *le bon équilibre vie pro/vie perso (70 %)*
- *une ambiance de travail bienveillante (58 %)*
- *la bonne entente avec son manager/ son équipe (44 %)*
- *une bonne flexibilité (télétravail, travail hybride, flexibilité des horaires) (36%)*

... confortées par les transformations sociétales !

Le monde du travail fait également face aux transformations démographiques :

- *le vieillissement de la population et l'allongement des carrières impliquent l'augmentation de la part des plus de 55 ans en entreprise qui représenteront 20% des salariés en 2030(6).*
- *les générations Y et Z, qui représenteront quant à elles 70% de la population active, sont celles qui aujourd'hui ont largement participé à ces évolutions des attentes et du sens donné au travail évoqué ci-dessus(7).*

Les réalités du quotidien des salariés ont ainsi évolué, et génèrent de nouvelles situations de vulnérabilités dans le monde du travail :

- *25% des salariés seront aidants en 2030 selon l'OCIRP (1 sur 5 aujourd'hui)*
- *1 famille sur 4 est monoparentale (INSEE)*
- *un taux d'absentéisme de longue durée (plus de 90 jours) préoccupant chez les 51 ans et plus (5%)(8)*

Tout cela se mêlant à un contexte économique et écologique angoissant pour 85% des salariés(9), qui vivent un taux d'inflation record (5%) depuis 30 ans (INSEE).

Le "Care", pour accompagner les femmes et les hommes tout au long de leur parcours professionnel

Le "Care" doit être un pilier de l'expérience collaborateur : dès le processus de recrutement, jusqu'au "offboarding" qui nécessite lui aussi d'être fait selon des process en ligne avec les valeurs et "attentions" (au sens du souci de l'humain) promises. Les arguments de la marque employeur doivent se lire et se vivre tout le long du parcours professionnel dans l'entreprise.

La Gestion des Emplois et Parcours Professionnels évolue d'ailleurs depuis quelques années pour reconnaître et valoriser les compétences non seulement professionnelles, mais aussi relationnelles et émotionnelles. Les candidats, et par la suite les salariés, sont évalués et formés non seulement sur leurs compétences techniques, mais aussi sur leur adhésion aux valeurs de l'entreprise et leur capacité à contribuer à un environnement de travail sain.

Ainsi, les formations "historiques" sur des sujets tels que les "Risques psychosociaux", toujours indispensables, ont évolué pour aborder des modules dédiés à la gestion du stress, au développement de compétences émotionnelles, à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. L'objectif est de créer des collaborateurs résilients, capables de faire face aux défis professionnels tout en préservant leur bien-être mental et physique dans des parcours de vie tous différents.

Comme nous l'évoquions précédemment, les salariés attendent des mises en place de solutions concrètes pour les accompagner en cas de fragilité⁴. On retrouve alors des solutions d'accompagnement historiques telles que l'accès à des psychologues ou de l'accompagnement social sur site, soutenues plus récemment par des actions de sensibilisations plus nombreuses sur les sujets de



vulnérabilités (maladie, handicap, parentalité, aidance, santé des femmes) ou encore du care management qui permet d'accompagner de manière globale la personne dans sa vulnérabilité (accompagnement administratif, logistique, coaching et/ou aide psychologique). Ces dernières années, des outils technologiques se sont multipliés pour permettre aux équipes RH de proposer des applications sur la gestion du stress, le suivi du bien-être mental, l'accès à des sessions de méditation, de coaching ou d'accompagnement social virtuelles.

Les plus réfractaires parlent "d'ouvrir la boîte de Pandore" ou de sujets "qui ne concernent pas l'entreprise" mais les plus avant-gardistes osent de plus en plus briser des tabous et aborder librement ces sujets comme la santé mentale, les maladies (chroniques, cancer), les violences conjugales, la santé des femmes (la fertilité, l'endométriose ou la ménopause,...), encouragés par les partenaires sociaux qui commencent aussi à s'emparer de ces sujets.

La clé est donc de sensibiliser, d'outiller, mais également d'engager les responsabilités individuelles de chacun sur le sujet du "Care".

Le rôle du management, premier ambassadeur du "Care" en entreprise

L'enjeu des équipes RH et des managers est donc de faire la promotion d'une culture du travail sain et d'encourager un environnement où chacun peut s'épanouir - et proposer les ressources nécessaires aux personnes qui font face à ces défis eux-mêmes ou dans leurs équipes.

Le manager est d'ailleurs le RH de proximité, et premier relais de promotion de cette culture d'entreprise.

Ces managers sont une composante cruciale du «Care». Les modèles traditionnels, basés sur l'autorité et la hiérarchie, cèdent la place à des approches plus collaboratives, orientées vers la reconnaissance des talents individuels et le développement personnel des collaborateurs. Les managers deviennent des facilitateurs de l'épanouissement professionnel et du bien-être au travail : c'est le "manager coach". Dans cette logique du «Care», la gestion des relations humaines repose sur une communication ouverte, une écoute attentive et la création d'un environnement propice à l'épanouissement collectif. Ainsi, le «Care» ne se limite pas aux politiques RH, mais imprègne également le leadership, transformant la manière dont les équipes interagissent et collaborent au sein des organisations. Les RH et les managers, en tant que catalyseurs de ce changement, jouent un rôle central dans l'instauration d'une culture d'entreprise où le «Care» guide les relations

professionnelles à tous les niveaux.

Cela implique donc une transformation de la vision managériale, dans laquelle les managers ne sont plus seulement des experts métiers, mais sont également capables de détecter des situations de vulnérabilité. Pour cela, il doivent être eux-mêmes les premiers modèles et générer la confiance de leurs équipes. Or la confiance ne peut se créer entre deux parties que quand elles acceptent de dévoiler leurs vulnérabilités réciproques : c'est ce que Thibault Perrin(10) met en avant dans sa thèse, où il fait de manière plus large, le lien étroit entre la confiance des salariés en leur management et la performance économique de l'entreprise.

On ne peut donc pas déployer une culture d'entreprise et des outils concrets de "Care" sans sensibiliser, former les managers, en continu, pour les embarquer dans cette vision.

Le "Care", pour les individus ET pour le collectif

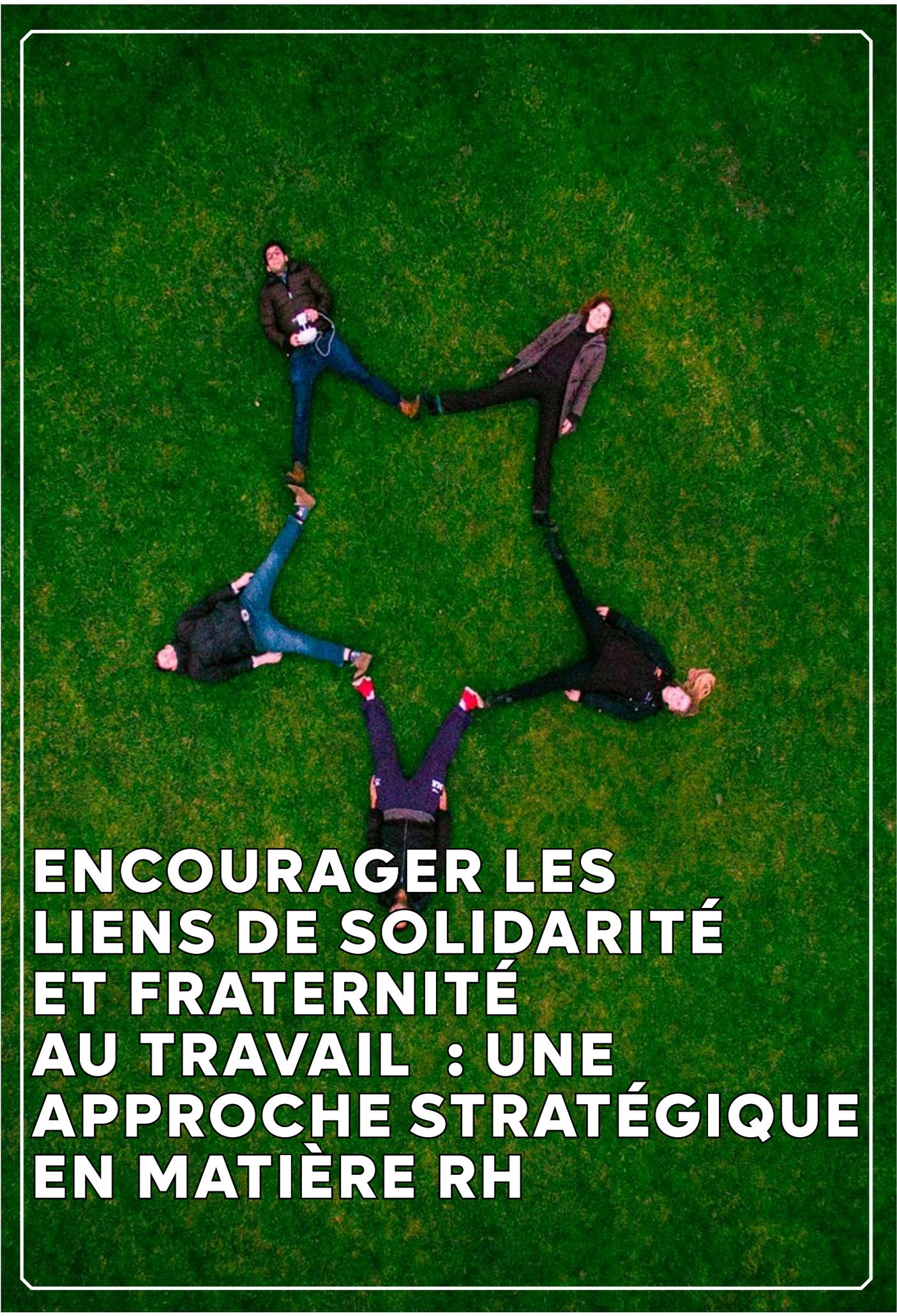
Prendre soin des individus, c'est aussi prendre soin du collectif et de tout l'écosystème qui gravite autour de l'entreprise : partenaires, fournisseurs, clients. Dans le monde de l'entreprise, la difficulté réside dans cet équilibre entre l'attention individuelle, tout en restant dans un intérêt collectif - avec une réalité économique ! C'est aussi une attention permanente à joindre les paroles aux gestes et que l'expérience du "Care" se vive réellement, à tous les niveaux.

Bienveillance, empathie, inclusivité, soin et attention des autres promettent une performance économique et des relations saines et apaisées dans le monde de l'entreprise. Alors, on s'y met (réellement) ?

Delphine Cochet

1. Carol Gillian, Une voix différente, pour une éthique du care (1982)
2. Benoît Meyronin, Marc Grassin, Christophe Benavent, Replacer vraiment l'humain au coeur de l'entreprise : Le management par le care (2019)
3. Etude ANDRH APEC, L'Observatoire d'emploi cadre (2019)
4. Baromètre Santé au travail 2023, étude de perception menée pour Malakoff Humanis par Ipsos
5. Robert Half, Etude "Ce que veulent les candidats" (2022)
6. INSEE, Emploi, chômage, revenus du travail (2022)
7. Ayming x AG2R La Mondiale, 15ème Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement (2023)
8. Groupe Menway x Yupeek x ICN, Ce que veulent (vraiment) les jeunes (2023)
9. Elabe x Unedic, Crise et transition écologiques : quels impacts sur le travail ? (2023)
10. Thibaut Perrin, Thèse "Employee-management social exchange trust relationship : a heterogeneous relational capital source of competitive advantage" (2021)





**ENCOURAGER LES
LIENS DE SOLIDARITÉ
ET FRATERNITÉ
AU TRAVAIL : UNE
APPROCHE STRATÉGIQUE
EN MATIÈRE RH**





BOUTAYNA BURKEL

Dans un monde professionnel en constante ébullition et aux fragilités personnelles multiples, la solidarité et la fraternité entre employés émergent comme des éléments cruciaux pour une culture d'entreprise durable. Cet article explore divers moyens (testés et approuvés par de grands acteurs économiques) de cultiver ces valeurs au sein de l'entreprise, en mettant en lumière leur impact significatif sur la prévention de l'absentéisme et la réduction des coûts associés aux risques psychosociaux.

Don : Cultiver la générosité au cœur de l'Entreprise

Le concept du «don» s'est révélé être un catalyseur puissant de solidarité. En encourageant les employés à partager leurs compétences, leur temps ou leurs ressources, les entreprises peuvent créer un tissu social solide. Cette pratique renforce les liens entre collègues, mais contribue également à une ambiance de travail positive, prévenant ainsi l'absentéisme lié au stress et au mécontentement. La logique du don se construit sur une triple obligation de donner, recevoir et rendre. Cela permet de structurer la coopération sans formalisation.



Réseaux internes d'employés : connecter pour prospérer

Les réseaux internes d'employés, axés sur des intérêts communs tels que la diversité, la santé mentale ou le mentorat, offrent un terrain propice à l'épanouissement professionnel et personnel. Les expériences fructueuses de géants technologiques comme Google démontrent que ces réseaux renforcent la cohésion, réduisent l'isolement professionnel et, par conséquent, diminuent le taux d'absentéisme. Chez SAP par exemple, cela permet de favoriser la prise d'initiative dans un cadre professionnel plus informel. "Différents groupes existent pour favoriser le développement et l'épanouissement des individus dans un contexte accueillant certaines spécificités comme le groupe Business Women Network de 16 000 membres dans le monde", selon Caroline Garnier, DRH SAP France & Maroc.

III. Bonnes pratiques managériales : cultiver un Leadership solidaire*

Les managers jouent un rôle central dans la création d'un environnement propice à la solidarité. Des pratiques managériales inclusives, telles que la reconnaissance des succès individuels et collectifs, contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance. Des entreprises, avec leurs programmes de bénévolat, ont démontré que ces approches réduisent les risques psychosociaux en favorisant un engagement positif au travail. Suez, Danone ou encore Swile ont signé en juin 2023 un manifeste «Mouvement pour des jours d'engagement au travail». Elles accordent via cette charte 3,5 jours par an à leurs salariés qui souhaitent donner de leur temps pour une cause qui leur tient à cœur. Selon le représentant du personnel d'un acteur de l'assurance "il faut favoriser ces dispositifs car cela permet d'ancrer l'action de l'entreprise dans le réel et de partager nos compétences".

IV. Mesurer L'impact économique : La solidarité, un investissement rentable

Au-delà des bénéfices sociaux, la solidarité et la fraternité génèrent des retombées économiques positives. Des méthodes de mesure, telles que l'évaluation de qualité de vie au travail, de la prévention des accidents de travail, de la non discrimination ou encore du respect du droit de travail et d'une meilleure productivité, permettent de quantifier ces avantages. Avec les nouvelles normes CSRD, ces investissements sociaux pourront renforcer les avantages compétitifs et aussi mesurer leur impact. Ce référentiel de reporting de durabilité

de Corporate Sustainability Responsibility Directive (CSRD) vise à remplacer l'actuelle Non-Financial Reporting Directive (NFRD). Sa particularité est la double matérialité qui évalue les impacts financiers sur l'entreprise mais aussi en termes d'impact sur son environnement. Avec cette notion élargie de l'environnement et de la double matérialité, les entreprises (conditions ci-dessous) valorisent leur performance extrafinancière voir transforment leur engagement en objectifs puis en actions. Cette approche permet de "passer de l'infobésité, à comprendre, digérer et articuler sur le long terme les actions de durabilité" selon Sébastien Mandron (Wordline et C3D).

V. Choisir une gouvernance équilibrée

L'intégration de nouveaux modèles de gouvernance (entreprises à mission, SCOP, collectifs...) dans la réflexion sur la solidarité et la fraternité au sein de l'entreprise ajoute une dimension supplémentaire, positionnant l'engagement social au cœur de la structure organisationnelle. Ces approches novatrices montrent que la solidarité ne se limite pas à un aspect culturel, mais peut également être inscrite dans la gouvernance même de l'entreprise, créant ainsi un environnement propice au sens au travail. Le partage de la valeur et la participation active aux décisions favorisent une gouvernance plus équitable. Ces structures encouragent une appréciation de la responsabilité collective.

En conclusion, investir dans la solidarité et la fraternité entre employés n'est pas seulement un impératif social, mais aussi une stratégie économiquement judicieuse. Les entreprises proactives dans ce domaine préviennent non seulement l'absentéisme, mais réduisent également les coûts liés aux risques psychosociaux, favorisant ainsi un environnement de travail durable et productif. Ou comme témoigne une responsable QVT dans une assurance-mutuelle "investir dans les liens c'est investir dans le long terme".

Boutayna Bunkel

Sources :

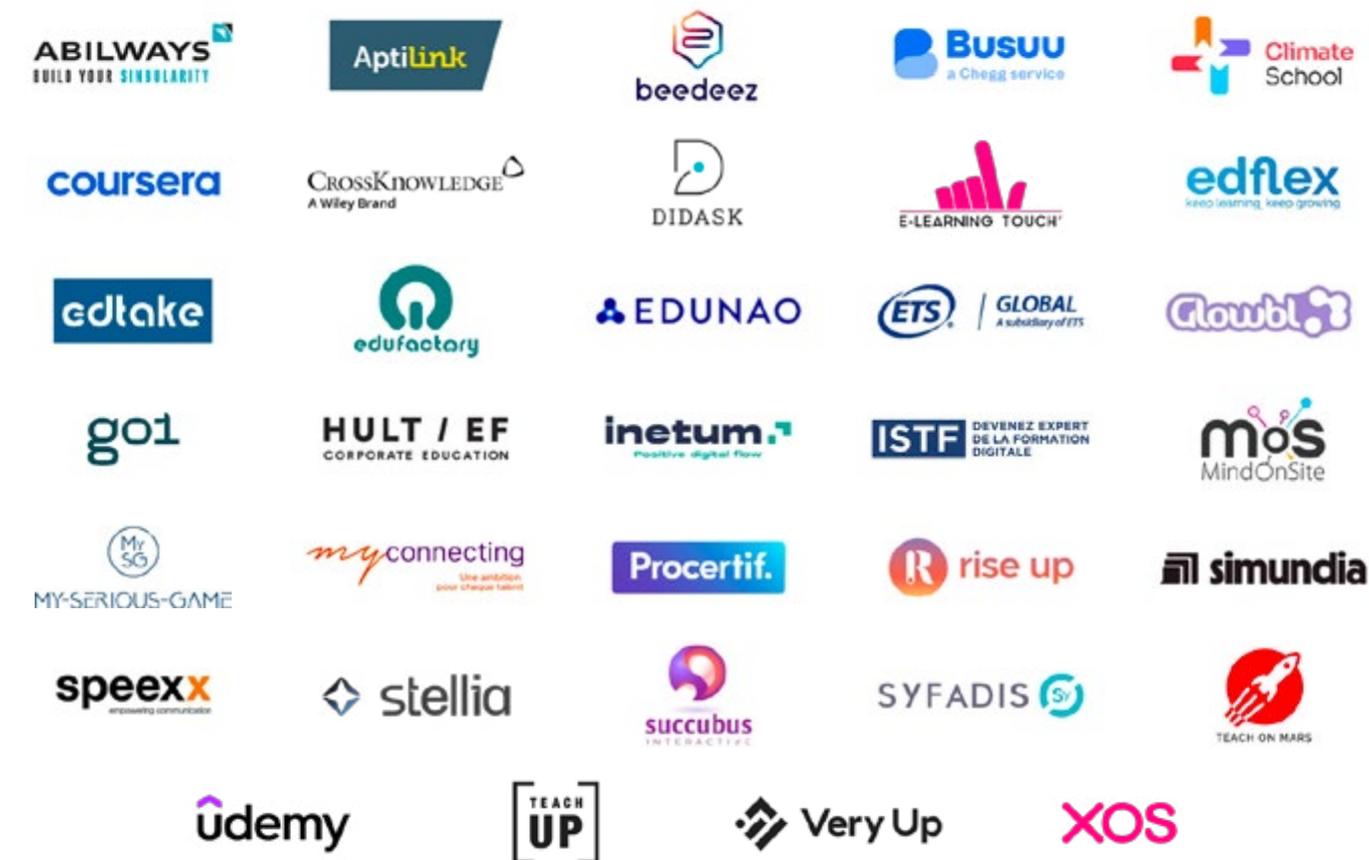
1. <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2002-2-page-263.htm>
2. <https://start.lesechos.fr/societe/engagement-societal/suez-danone-swile-ces-entreprises-offrent-du-temps-a-leurs-salaries-pour-faire-du-benevolat-1949706>



Nos Top sponsors



Nos sponsors Gold



Nos partenaires



Le salon leader de la formation et du Digital Learning



BIENVENUE A l'édition exceptionnelle de Learning Technologies France 2024.

Cet événement est une source inépuisable d'inspiration pour tous les acteurs du secteur de la formation et du Digital Learning.

Cette année, sous la thématique captivante de la « La formation augmentée », nous avons soigneusement sélectionné cent conférences qui vous offriront des réponses concrètes aux défis actuels des DRH et des responsables de formation. Nous mettrons en lumière l'intelligence artificielle, un sujet déjà au cœur de vos préoccupations, explorant comment elle peut transformer la création de ressources de formation et accroître l'engagement de vos apprenants.

Pendant ces deux jours, vous allez avoir accès gratuitement à des conférences, des études de cas, des tables rondes, et des prises de parole d'experts de renom. Relever le défi du désengagement des collaborateurs sera aussi au cœur des discussions, avec des retours d'expérience concrets et des exemples issus de grandes entreprises telles que Canal Plus Group, Google Formation, Bouygues, Renault, Air France, Orange, et Auchan Retail.

Notre programme aborde également des thèmes cruciaux de 2024, tels que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), le développement durable, la responsabilité numérique, et la « low tech ». Vous pourrez prendre du recul et vous laisser inspirer par des keynotes en français et en anglais, animées par des intervenantes et intervenants de renom dans les domaines de l'intelligence artificielle, des neurosciences, et des innovations transformatrices du « Learning & Development ».

Avec 250 entreprises présentes, Learning Technologies France 2024 est le rendez-vous incontournable pour monter en compétences.

Profitez de votre visite !

Bien à vous,

Vianney Thomas

Directeur de Learning Technologies France



COMMENT METTRE L'IA AU SERVICE DU DÉPARTEMENT FORMATION (ET PAS L'INVERSE) ?



L'intelligence artificielle (IA) fait désormais écho à tous les secteurs. Le département Formation n'échappe pas à cette révolution. Cependant, au lieu de simplement suivre la tendance, mieux vaut se poser les bonnes questions. Quelles sont les implications de l'IA dans le domaine de la formation, et comment repenser votre approche avec elle et non pas contre elle ?

par *Yuhua LI*
AI Principal Product Manager @ 360Learning



YUHUA LI

L'IA pour tous, tous pour l'IA ? L'IA générative a récemment fait des émules. D'ici 3 ans, elle pourrait même modifier 1,4 milliard d'emplois. Mais attention, il ne s'agit pas de supprimer des emplois, mais bien de s'adapter à un changement plus profond. Il faut bien reconnaître que ces 20 dernières années, Google a eu un impact considérable sur notre quotidien : visiblement, on s'en est quand même bien sorti !

Pourquoi tant de bruit autour de l'IA ?

Derrière le tapage médiatique et les attentes parfois démesurées liées à l'intégration de l'IA dans le domaine de la formation, entre espoirs légitimes et projections exagérées, il est nécessaire de comprendre le rôle réel que l'IA peut jouer dans l'apprentissage.

L'IA générative n'est pas juste un moteur de recherche plus intelligent - elle est bien plus que cela ! Autrement dit : il est temps pour vous, services Formation et RH, de voir plus loin que la simple création de contenu avec l'IA. Plus vous serez précis et pourrez fournir de contexte, plus

vous pourrez façonner ses réponses. Imaginez avoir embauché un stagiaire particulièrement intelligent, mais qui ne connaît pas encore grand chose à votre organisation. Plus vous le formerez, plus il deviendra compétent, et plus vous pourrez le laisser prendre la main. Avec l'IA, c'est pareil.

Le potentiel de l'IA pour la Formation est impressionnant : elle pourrait stimuler suffisamment notre productivité au travail pour engendrer une hausse du PIB mondial de 7 % au fil du temps. 61 % des professionnels de l'informatique, du marketing, des ventes et des services utilisent actuellement ou prévoient d'utiliser l'IA générative. Mais la plupart d'entre eux estiment ne pas avoir reçu la formation dont ils ont besoin pour se l'approprier. L'IA pourrait stimuler suffisamment notre productivité au travail pour engendrer une hausse du PIB mondial de 7 %. Savoir comment exploiter correctement l'IA est donc crucial pour la réussite de l'entreprise.



L'IA va-t-elle remplacer les responsables Formation ?

L'IA ne remplace pas les meilleurs responsables Formation : au contraire, elle renforce leur efficacité. Elle fournit en effet les données pour identifier les problèmes rencontrés au sein d'une organisation, pour aider à repérer les experts les plus pertinents pour y répondre en interne. L'IA apporte le support nécessaire en quelques secondes grâce à la documentation interne et accompagne les experts de l'entreprise pour les aider à utiliser les bonnes ressources selon le contexte, facilitant leur transmission aux bonnes personnes.

Mais attention : il est toujours question ici de créer des expériences d'apprentissage uniques, qui restent pertinentes et attrayantes. L'automatisation de certaines tâches ne doit jamais vous faire croire qu'aller plus vite est forcément mieux ! L'IA ne devrait jamais être utilisée pour créer des cours génériques, partager des modules plus rapidement, minimiser le rôle déterminant que jouent les responsables formation pour comprendre les besoins des apprenants.

L'IA générative : à quel point est-elle déjà adoptée en Formation ?

Après avoir mené l'enquête auprès du L&D Collective (communauté de 3000 responsables RH et Formation aux États-Unis, en Angleterre et en France), nous avons fait un constat simple : la majorité de ces professionnels ont déjà tenté d'appliquer l'IA dans leurs

fonctions. Mais beaucoup d'entre eux ont été confrontés à des défis qui les ont empêchés d'adopter complètement l'IA en raison de questionnements et inquiétudes.

De nombreux professionnels de la formation et du développement n'ont jamais adopté pleinement l'IA en raison des préoccupations liées à la qualité médiocre des résultats résultant d'un manque de personnalisation, de contexte et de partialité potentielle. Et pourtant, l'IA peut bel et bien avoir un impact pour le département Formation !

L'IA doit être votre copilote, pas le capitaine du navire : c'est ainsi que vous pourrez tirer le meilleur parti de l'IA générative au sein de votre département formation. L'IA ne s'attribuera jamais le mérite de votre travail, au contraire, elle sera là pour accélérer le déploiement d'expériences d'apprentissage et exploiter les données que nous voulons bien lui partager.

L'IA doit être votre copilote, pas le capitaine du navire

Que doit permettre l'IA en formation ?

On l'a dit : il est temps de faire de l'IA votre meilleur allié. L'IA vous aide à automatiser les tâches monotones. Imaginez un quotidien dans lequel vous n'avez plus besoin d'effectuer de tâches répétitives ou de mettre à jour sans arrêt des formations conformité ? Grâce à l'IA, finie l'angoisse de la page blanche : vous pouvez créer des cours plus rapidement.

En outre, l'IA vous aide à garder le contrôle de

La plupart des responsables Formation ont déjà utilisé l'IA...

50%

d'entre eux ont identifié un manque de contrôle des résultats : le cours obtenu n'est pas conforme ou pas en phase avec les besoins.

30%

qualifient le rendu comme trop générique ou de mauvaise qualité.

20%

affirment que la partie manuelle n'est pas évolutive pour répondre efficacement aux besoins des apprenants.

...mais ne l'adoptent pas complètement.*

En cause ? La médiocrité des résultats due au manque de personnalisation, d'apport de contexte et des biais potentiels.

* Source : Le L&D Collective





la formation. Car oui, c'est bien vous l'expert en matière de stratégie d'apprentissage et de pédagogie. C'est vous qui connaissez les besoins de vos apprenants. L'IA et vos experts internes peuvent vous aider à créer du contenu, certes, mais elle peut également vous aider à vous assurer que les cours respectent vos normes d'apprentissage tout au long du processus.

Vous pouvez aussi améliorer l'expérience apprenant grâce à un apprentissage personnalisé : en associant des compétences aux modules ou aux parcours, l'IA vous permet d'organiser et simplifier la recherche des cours ou des programmes pour vos apprenants. Grâce à l'analyse des données individuelles et des derniers parcours suivis, l'IA peut recommander des modules de formation adaptés à chaque collaborateur. Cette approche sur mesure maximise l'efficacité de la formation en ciblant les besoins spécifiques de chaque employé, favorisant ainsi une montée en compétences rapide et pertinente.

L'IA offre aussi la possibilité d'un suivi continu des progrès des collaborateurs. Les données générées par les interactions avec les modules de formation alimentent des analyses en temps réel, permettant aux responsables RH de mesurer l'efficacité des programmes de montée en compétences. Cette rétroaction instantanée facilite l'ajustement rapide des stratégies de formation pour garantir des résultats optimaux.

Au-delà de l'aspect individuel, l'IA facilite également la collaboration entre les collaborateurs. Des plateformes alimentées

par l'IA favorisent l'échange de connaissances, la résolution collective de problèmes, et le partage d'expériences. Cette dimension sociale renforce la montée en compétences en créant une culture d'apprentissage collaborative au sein de l'entreprise.

En associant des compétences aux modules ou aux parcours, l'IA vous permet d'organiser et simplifier la recherche des cours ou des programmes pour vos apprenants.

Le sésame pour briller : le prompt engineering

Souvent, ce qui nous freine pour nous lancer est juste le résultat d'une crainte : on ne sait pas vraiment comment "nourrir" une IA. En effet, il faut du temps pour la maîtriser. Ce qu'on fournit à l'IA – que ce soit du texte, une question, des infos ou du code – joue un rôle crucial dans la qualité de la réponse.

C'est pourquoi la première compétence à développer en IA est de savoir comment lui parler. Bien comprendre comment adresser une demande à l'IA, c'est s'assurer de sa pertinence, de son adaptabilité et de bien contrôler le contenu qu'elle génère.

C'est pourquoi la première compétence à développer en IA est de savoir comment lui parler.

C'est là que le Prompt Engineering entre en scène. On appelle "prompt" une instruction envoyée à une IA générative que l'IA va interpréter pour pouvoir y répondre. En Anglais, le prompt engineering est donc le processus de structuration des prompts de sorte à ce que l'IA donne un résultat optimal, personnalisé, à l'instruction donnée à la base.

Maîtriser la création de prompts est donc une étape essentielle pour se lancer dans l'IA !

Conclusion

Ainsi, en 2024, les services Formation ont tout à gagner à adopter une approche réfléchie et critique envers l'IA. Au lieu de la subir, il est temps de la considérer comme un outil au service du développement des compétences, tout en gardant l'humain au centre de cette transformation. En intégrant l'IA de manière intelligente et éthique, le département Formation peut véritablement exploiter le potentiel de cette technologie pour créer des expériences d'apprentissage innovantes et adaptées aux besoins du monde professionnel en constante évolution.

Yuhna Lj



IA ET FORMATION : DÉMYSTIFIER LE FUTUR DE L'APPRENTISSAGE PROFESSIONNEL



par *Mohamed Zaghrou*
Product Marketing Director HCM Talentsoft Cegid

L'intelligence artificielle (IA) se présente indéniablement comme une révolution, ouvrant de nouvelles perspectives, mais aussi de nouveaux débats. Il y a véritablement deux écoles autour de l'IA : les sceptiques, et ceux qui, (je grossis volontairement le trait) imaginent un futur de la formation comme dans "Matrix", où Neo n'a qu'à se brancher à une machine pour apprendre parfaitement n'importe quel domaine. Mon but ici est de trouver un juste milieu, réaliste à ce que l'IA peut apporter en termes de formation aussi bien pour les collaborateurs que pour les experts.



MOHAMED ZAGHOU

Traditionnellement, la formation en entreprise repose parfois sur des méthodes standardisées qui ne répondent pas toujours aux besoins et conditions d'apprentissage individuels. Face à des collaborateurs aux parcours diversifiés, une contribution de plus en plus avancée vis-à-vis des salariés dans le développement de l'organisation, ces approches peuvent montrer des limites, et peuvent laisser un fossé entre les compétences acquises et celles qui sont réellement nécessaires. D'autre part, les méthodes dites traditionnelles peuvent également créer un fossé entre la formation administrée et la formation attendue et valorisée par le collaborateur.

C'est en ce sens que l'IA peut marquer un tournant : par exemple, les systèmes de machine learning pourront potentiellement générer des parcours de formation personnalisés, en anticipant les besoins des apprenants en amont et en ajustant le contenu en temps réel. C'est également une véritable opportunité en matière de reporting et d'analytique, d'attendre des outils «AI Powered» de fournir des analyses prédictives sur les besoins en formation à venir sur la base des données que peuvent générer des systèmes comme les TMS (Training Management Systems) ou LMS (Learning Management Systems). De plus, la formation n'est par définition pas une science exacte, puisqu'elle doit répondre à une variété importante de besoins spécifiques en formations, mais aussi à des profils et des

attentes différentes, le tout sous le signe de niveaux de sensibilité variables à la technologie. Par exemple, l'utilisation de prompts interactifs peut offrir un accès largement simplifié à la formation, indépendamment de l'âge ou de l'expérience avec la technologie.

Malgré son potentiel, l'intégration de l'IA dans la formation n'est pas exempte de défis. Des questions éthiques émergent, notamment sur le bon équilibre entre l'implication de l'IA et de l'humain lors de la création et l'administration des formations. Dans les cas d'utilisation les plus «mainstream», nous pouvons déjà voir des images, vidéos et même des sons générés par intelligence artificielle qui, sur le papier, peuvent largement faciliter la création de contenu de formation (et qui seront sûrement amenés à le faire), mais ils ne doivent en aucun cas exclure totalement l'intervention humaine. Pour rester sur l'allégorie du film «Matrix», et citer l'antagoniste - l'Agent Smith : «ne pas laisser à un humain le travail d'une machine», et continuer à trouver des cas d'usage les plus pertinents pour tirer le maximum de cette technologie véritablement révolutionnaire, et ce toujours au bénéfice du collaborateur et des experts.

Mohamed Zaghrou





L'IA AU SERVICE DE LA MICRO- PERSONNALISATION DES APPRENTISSAGES EN E-LEARNING

L'ADAPTATION EN TEMPS RÉEL AUX BESOINS DE
CHAQUE APPRENANT



par *Tristan Labetoulle*
Product Owner Teachup



Explorez le futur du e-learning avec le Micro Adaptive Learning : une approche, enrichie par l'IA, offrant des expériences d'apprentissage personnalisées en temps réel pour chaque apprenant.

Si la formation digitale évolue dans toutes les organisations, un constat semble aujourd'hui partagé par tous les acteurs du L&D : les méthodes linéaires et uniformes, encore plus sur des sujets « catalogues », montrent de plus en plus leurs limites en matière d'engagement des apprenants et de développement effectif des compétences.

Pour donner un nouveau souffle à l'apprentissage digital, et au e-learning en particulier, le Micro Adaptive Learning, appuyé par l'intelligence artificielle et les sciences cognitives, permet de créer des expériences d'apprentissage vivantes qui n'ont plus rien à voir avec les modules produits en masse ces dernières années.

Axée sur l'adaptabilité et la personnalisation, cette approche de la formation apporte un changement radical dans la façon dont les individus acquièrent de nouvelles compétences et connaissances.

Formation linéaire vs Micro Adaptive Learning : un exemple concret

À l'échelle d'un module e-learning, l'approche du Micro Adaptive Learning consiste à exploiter les interactions de l'apprenant avec sa formation et à adapter en temps réel - grâce à des algorithmes probabilistes - les

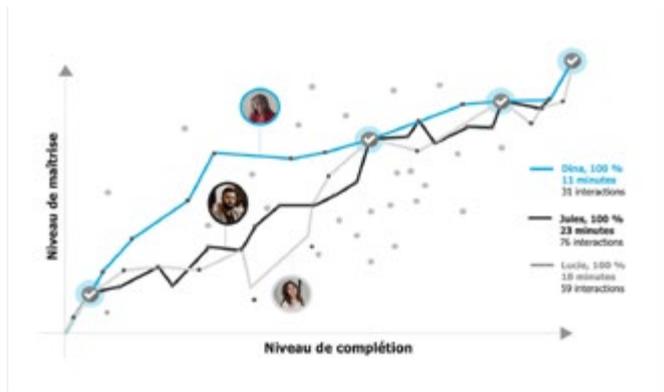


TRISTAN LABETOULLE

contenus de la formation, en fonction des besoins spécifiques de chaque participant, avec l'objectif d'amener chacun à maîtriser pleinement le sujet, à son rythme.

Pour mieux comprendre le Micro Adaptive Learning, comparons-le aux formations linéaires classiques. Dans une formation linéaire, tous les apprenants suivent le même programme, avec des contenus qui s'enchaînent, les mêmes pour tous, dans le même ordre et avec la même profondeur, indépendamment des besoins de chacun, de son niveau de compétences ou de ses objectifs. Cette approche généraliste et uniforme se révèle très souvent inefficace et ennuyeuse pour de nombreux apprenants. À l'inverse, le Micro Adaptive Learning - qui est une forme d'Adaptive Learning - personnalise la formation, en temps réel, pour chaque individu, en tirant parti des comportements de l'apprenant, de principes de sciences cognitives et en les exploitant pour proposer une expérience d'apprentissage adaptée.





Un exemple concret d'un client utilisant le Micro Adaptive Learning sur la plateforme Teach Up

Besoin : Gilles B., responsable de formation dans une grande banque de réseau, souhaitait remettre à niveau tous les conseillers clientèle sur l'offre commerciale.

Solution : Pour former plusieurs milliers de personnes au niveau hétérogène, il a choisi de construire chacun de ses 40 modules socles de son offre sur-mesure en Micro Adaptive Learning.

Résultats ? Tous les conseillers sont arrivés à 100 % de maîtrise des connaissances clés sur les modules, sans passer d'évaluation (le Micro Adaptive Learning étant basé sur une approche d'évaluation formative continue), chacun à leur rythme (de 7 minutes par module pour les experts à 31 minutes pour les débutants, pour un même module) et à leur façon.

L'intelligence artificielle et les sciences cognitives au service de l'apprentissage

Le Micro Adaptive Learning s'appuie sur les apports de l'IA (modèles de Machine Learning) et des sciences cognitives pour offrir une expérience d'apprentissage sur mesure à chaque apprenant. L'IA analyse les données d'apprentissage telles que les réponses aux questions, le temps passé sur les contenus, les hésitations, le niveau d'engagement... Sur la base de ces informations, les contenus des cours, les exercices (difficulté, profondeur, variété...), le rythme de la formation et chaque explication et débriefing de jeu s'adaptent en temps réel au besoin et au niveau d'expertise de l'apprenant.

Les sciences cognitives jouent également un rôle essentiel en conditionnant les arbitrages des algorithmes qui adaptent le contenu de la formation. Le Micro Adaptive Learning utilise ces règles de conditionnement pour personnaliser la manière dont le contenu est présenté à chaque personne, en fonction de son comportement.

Pourquoi le Micro Adaptive Learning est-il pertinent dans le domaine de la formation ?

Parce que les apprenants veulent des contenus adaptés à leur réalité et à leur besoin

Dans un contexte de raccourcissement des cycles de développement des compétences, les collaborateurs ont des besoins variés, des niveaux différents et des objectifs très souvent distincts.

Les catalogues de formation généralistes ne peuvent plus répondre efficacement à ces besoins hétérogènes, et les apprenants, qui peuvent trouver des contenus parfois équivalents en trois clics sur le web (ou en interrogeant des IA génératives), s'éloignent de plus en plus de ces contenus trop génériques ou trop peu actionnables. Plus que jamais, aussi parce que dans la sphère privée la personnalisation s'est déjà imposée presque partout, les apprenants sont désireux d'avoir des formations proches des besoins du terrain, sur-mesure, qui s'adaptent à leurs besoins et aux défis qu'ils ont à relever sur leur poste de travail.

Parce qu'il devient impératif de donner un nouveau souffle au e-learning

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Les études montrent que seulement 10 à 20 % des apprenants vont au bout de leurs modules e-learning non obligatoires. Lorsqu'on leur demande pourquoi ils n'achèvent pas leurs formations, 69 % trouvent ces formations ennuyeuses car elles ne répondent pas à leurs besoins. Il est donc nécessaire d'innover.

Parce que les entreprises ont de nouveaux enjeux

Le contexte actuel favorise des transformations profondes au sein des entreprises : le télétravail, le besoin de personnalisation ou encore la nécessité d'engager les collaborateurs. Plus encore, avec un coût du travail qui augmente et des prises en charge de la formation qui diminuent (en tout cas pour les ETI et les grands groupes), la qualité des formations proposées devient un enjeu d'attractivité et de rétention des talents, autant que de productivité marginale.

Le Micro Adaptive Learning offre dans ce contexte des solutions pour relever ces défis en fournissant des formations adaptées à la réalité de l'entreprise et aux besoins individuels des équipes.





Comment utiliser le Micro Adaptive Learning ?

Le Micro Adaptive Learning offre une grande flexibilité pour répondre à des besoins spécifiques en fonction de l'objectif pédagogique du module e-learning.

- À la place d'une évaluation sommative : au lieu d'évaluer les compétences des apprenants à la fin de la formation, le Micro Adaptive Learning propose une évaluation continue tout au long du processus d'apprentissage avec un feedback immédiat. Cette approche permet d'ajuster le contenu en temps réel en fonction des besoins individuels, assurant ainsi une meilleure rétention des connaissances.
- En renforcement des formations en présentiel : le Micro Adaptive Learning peut servir de complément aux formations synchrones, optimisant ainsi le temps passé en formation tout en offrant aux apprenants une expérience plus interactive et personnalisée.
- En autonomie sur des sujets spécifiques : les modules en Micro Adaptive Learning

se révèlent particulièrement adaptés pour répondre à des besoins spécifiques, tels que la remise à niveau des équipes commerciales, les onboarding métiers, la formation à l'utilisation d'outils internes, ou la mise à jour des formations réglementaires. Ces modules ciblés permettent aux apprenants de se concentrer sur les compétences et les connaissances essentielles à leur travail, offrant ainsi une formation plus pertinente et efficace.

Le Micro Adaptive Learning : le futur du e-learning ?

Grâce à l'intelligence artificielle embarquée dans les modules conçus en Micro Adaptive Learning, les apprenants peuvent bénéficier d'une expérience d'apprentissage hautement personnalisée et bien plus efficace : temps passé face à l'écran optimisé (30 à 40 % de temps en moins en fonction des études), complétion boostée grâce à l'approche coaching valorisante intégrée dans les modules et niveau de maîtrise mesurable (voire parfois garanti pour tous les apprenants qui vont au bout, sans avoir à passer par des évaluations).

Compatible avec tous les LMS du marché, ces avancées promettent non seulement une plus grande efficacité dans l'acquisition des connaissances, mais aussi une expérience d'apprentissage plus gratifiante et personnalisée pour vos équipes, redéfinissant ainsi les standards du e-learning pour l'ère actuelle.

Tristan Labatouille





COMMENT ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION IA DES ÉQUIPES L&D ?

**AU-DELÀ D'UN CHANGEMENT D'OUTILLAGE :
UN ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL,
MÉTHODOLOGIQUE, ORGANISATIONNEL ET
PSYCHOLOGIQUE**



S'engager dans un processus de transformation des pratiques et des gestes métiers en lien avec l'IA est souvent perçu comme un changement d'outillage et de montée en compétences techniques. Mais c'est aussi et avant tout une vision à définir : dans quelle direction souhaitons-nous aller, avec quels partis-pris... Et pour pivoter intelligemment avec l'IA, et embarquer ses équipes avec, il est crucial de s'assurer que chacun est accompagné au bon niveau.

par *Alexandra MAURY GRILLÉ*
DGA VeryUp



ALEXANDRA MAURY GRILLÉ

Utiliser l'IA avec ses équipes formation, c'est forcément utiliser des outils. Mais des outils au service du Learning qui, de près ou de loin, embarquent de l'IA, il y en a beaucoup. Sans doute déjà plus de 8 000, pour la partie visible. Alors si choisir les bons outils pour son service, c'est rechercher de simples extensions d'une intention, encore faut-il d'abord clarifier cette intention...

Donner le nord à son équipe

Pour naviguer avec succès dans le paysage complexe de l'outillage IA d'un service L&D, il est en effet indispensable que la direction RH & formation définisse, en amont, une vision claire et engageante de ce que sera la formation de demain dans son organisation, eu égard à sa culture, son cœur de métier, à ses forces



et faiblesses d'aujourd'hui, mais aussi à ses orientations stratégiques pour demain.

Préciser quelques partis-pris clés, les communiquer avec force et faire adhérer son équipe et toutes les parties prenantes externes (la direction générale, le métier, les participants eux-mêmes... voire les partenaires) à cette vision servira de boussole, guidant non seulement le choix des outils, mais aussi l'ensemble de l'approche pédagogique et stratégique du service.

Développer le mindset Data IA dans son équipe L&D

Une fois cette vision clarifiée, il faut la transformer en actions concrètes. Le développement d'un socle de compétences nouvelles, adaptées, et même d'un nouveau mindset devient incontournable au cœur de l'équipe L&D.

Comment réussir ce processus ?

L'accompagnement des managers et des chefs de projet : à la recherche d'un nouvel équilibre

Évidemment le rôle du management est crucial dans cette transformation. Plus que jamais il s'agit de trouver l'équilibre entre donner aux équipes la liberté d'expérimenter, d'oser et de faire des choix, tout en maintenant un niveau de contrôle qui ne mette pas en risque l'organisation.

Cela requiert une posture de lâcher-prise mesurée, où les managers encouragent l'innovation (et acceptent qu'on puisse faire différemment) tout en veillant à ce que les projets ne s'écartent pas trop des objectifs définis.

Pour faciliter la mise en mouvement, vous pouvez utiliser la règle des «100 + 20» : 100 % des projets doivent respecter le cadre réglementaire et sécurité minimum imposé (à définir clairement), et 20 % (ou 10, ou 30... c'est à vous de doser) doivent embarquer une approche innovante avec l'appui de l'IA. C'est une bonne façon de bouger les lignes, sans tomber dans les excès d'un tout IA qui mettrait sans doute vos équipes dans le rouge.

Les changements méthodologiques et organisationnels

L'intégration de l'IA dans les processus de formation exige souvent de revisiter et d'adapter les méthodes de travail de l'équipe. Le premier pas, le plus simple et certainement le plus fédérateur, consiste à chercher à éviter les tâches répétitives pour réorienter l'énergie

collective vers des activités à plus forte valeur ajoutée. Ce choix spécifique d'outils implique une réflexion continue sur l'exigence en matière de qualité pédagogique, sur l'évaluation des nouveaux formats générés, sur la mise en place d'A/B testing avec en cible l'impact sur un KPI isolé important pour le service (le temps de création d'un module, le NPS, la proportion de décrocheurs...).

La transformation du service L&D passe aussi par une évolution de sa structure organisationnelle et ouvre un nouveau champ des possibles en termes de rôles : spécialistes de la data, concepteurs-développeurs ou encore concepteurs pédagogiques «Data-Driven»/ «explorateurs», qui ont envie de jouer ce rôle d'éclaireurs et d'ouvrir de nouveaux territoires pour l'équipe.

L'accompagnement psychologique et émotionnel de l'équipe

Plus, plus vite, moins cher... c'est souvent beaucoup demander. L'IA est associée à une meilleure productivité, qui n'est pas sans entraîner une augmentation de la charge mentale que vous devrez le plus possible éviter. Les changements constants et la pression pour rester à la pointe de la technologie génèrent du stress et de l'anxiété au sein des équipes, mais ce n'est pas une fatalité.

Un soutien approprié, tel que des sessions de coaching, des ateliers sur la gestion du changement ou des espaces de dialogue ouverts (en face à face si possible !), permettront aux équipes de prendre le bon niveau de hauteur pour relativiser et pour mettre des limites au bon endroit afin de garder dans leur quotidien cette part de réflexion, cette énergie des partis pris et cet esprit critique qui nous font exister et qui nous font aimer nos métiers du Learning.

Choisir les bons outils

Ces préalables établis, vient le temps de choisir les outils. Ce choix ne doit pas être perçu comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen d'atteindre des objectifs pédagogiques et stratégiques plus larges, fidèles à la vision du service. Chaque outil, qu'il s'agisse d'un Learning Record Store (LRS), d'une Learning Experience Platform (LXP) ou d'autres technologies émergentes qui embarquent de l'IA, doit être choisi non seulement pour ses fonctionnalités mais aussi, et surtout, pour sa capacité à renforcer et à soutenir la vision et les objectifs du service.

Ce n'est qu'en veillant à cet alignement que les outils peuvent réellement contribuer à la transformation souhaitée, plutôt que de complexifier ou se rajouter de manière





superficielle.

En la matière, trois grandes orientations sont en train d'émerger :

- Les outils pour appuyer la conception et le déploiement des formations.
- Les outils pour améliorer l'expérience apprenants et personnaliser l'apprentissage de façon automatique.
- Les outils pour mesurer l'impact des formations.

À vous de choisir dans quelle(s) voie(s) vous souhaitez vous engager et dans quel ordre.

La compatibilité avec le cadre de référence de l'entreprise est par ailleurs un critère de sélection essentiel. Les outils doivent s'intégrer de manière fluide dans votre environnement technologique existant, respecter les normes de sécurité et de réglementation de votre entreprise et, idéalement, se compléter avec d'autres systèmes et processus.

Cette harmonie technologique est fondamentale pour garantir une utilisation efficace, et sans heurts, des nouvelles solutions. L'approche PoC & Go (Proof of Concept & Go) permet de faciliter les premiers pas. Elle consiste à tester les outils dans des conditions réelles sur une période donnée (6 à 12 mois)

avec un objectif précis, d'évaluer leur efficacité et leur adéquation avec les besoins du service avant de s'engager dans leur déploiement à grande échelle.

Privilégier l'humain à la machine

La réussite de cette transformation repose sur l'équilibre délicat entre la technologie, la vision, et le facteur humain. Fournir ChatGPT à vos équipes ne changera pas, seul, fondamentalement, le niveau de productivité marginale dans votre service si vous ne faites pas, dans le même temps, évoluer tout le système et si vous n'investissez pas dans l'accompagnement de vos équipes dans cette transformation.

Tout l'enjeu sera de continuer à innover et à vous adapter tout en préservant et en valorisant l'aspect humain, autant dans vos services L&D, que dans vos parcours de formation. Sans jamais oublier de laisser l'IA à sa bonne place : au service de vos équipes. Pas l'inverse.

Alexandra Manny Grille



A young man with short brown hair and a beard, wearing a light blue denim jacket over a dark blue t-shirt, is standing in a library. He is holding an open book and looking down at it. The background consists of tall bookshelves filled with books, creating a warm, studious atmosphere. The lighting is soft and focused on the man and his book.

**COMMENT ACTIVER
ET ANCRER LES
APPRENTISSAGES
EN SITUATION DE
TRAVAIL À L'HEURE DE
L'INFOBÉSITÉ ?**



par *Frédérique CHABERT*

CEO, TeamGether by EFFENCY

et *edwige DECAEN*

Responsable formation groupe; Pasteur Mutualité



Retour d'expérience chez Groupe Pasteur Mutualité qui a déployé TeamGether, compagnon digital de l'ancrage des apprentissages en formats courts, qui guide le collaborateur dans son quotidien et l'encourage au passage à la pratique, pour une montée en compétences plus durable.



EDWIGE DECAEN - FREDERIQUE CHABERT

À l'origine était le marketing de la formation...

Les directions de la formation sont souvent aux petits soins pour les collaborateurs. Elles mettent en place des programmes de montée en compétences élaborés, ouverts, diversifiés, avec des catalogues à disposition... Encore faut-il que les collaborateurs en aient connaissance, s'y intéressent et s'en emparent.

De leurs côtés, les collaborateurs sont soumis à de plus en plus d'injonctions : être en pleine maîtrise des contraintes réglementaires dans leurs pratiques, mais également adopter de nouvelles façons de travailler (par exemple en lien avec des politiques RSE, cybersécurité, RGPD, business...), se former en permanence pour déployer dans leur quotidien le niveau



de compétences adapté et maintenir leur employabilité, tout cela dans un contexte où le temps est compté, les nécessités opérationnelles faisant loi.

Retour d'expérience de la direction de la formation chez Groupe Pasteur Mutualité

Groupe Pasteur Mutualité propose depuis 160 ans des solutions de protection pour les professionnels de la santé : prévoyance, assurances, prévention, services du quotidien, action sociale et entraide. Les solutions mutualistes et les services innovants que le groupe développe doivent sans cesse répondre aux évolutions d'exercice et de pratiques des professions de santé.

Son réseau de 170 conseillers mutualistes présents sur tout le territoire doit assurer partout en France une relation de proximité véritablement personnalisée avec les professions médicales et paramédicales, les libéraux de santé, les praticiens hospitaliers, les étudiants et les internes. Cela nécessite de la part de l'ensemble des collaborateurs du groupe d'être en permanence à l'écoute des besoins, des règlementations, pour répondre aux attentes de ses sociétaires et faire évoluer l'offre au plus proche de leurs besoins.

En 2023, Groupe Pasteur Mutualité a outillé ses 450 collaborateurs de TeamGether pour que la formation soit un support quotidien de leurs pratiques et de leurs évolutions, dans une dynamique de dialogue.

Cette solution a été adoptée par la direction de la formation qui l'utilise pour créer des micro-parcours 100% personnalisables et les diffuser aux collaborateurs sur Teams.

Les membres de la direction de la formation créent des micro-parcours dans l'éditeur de TeamGether. Celui-ci s'apparente à un outil de mind-mapping. Il est aussi simple d'utilisation qu'un éditeur de newsletter par exemple.

Ils ont tout d'abord accompagné la montée en compétences des collaborateurs sur les enjeux réglementaires en créant de micro-parcours de formation sur la thématique du RGPD. Bien que n'étant pas une thématique très ludique, le fait que les micro-parcours soient rédigés par les membres de l'équipe formation pour s'adresser directement à leurs collègues, et leur proposent des défis, des quiz, des parcours ludiques, cela a permis d'obtenir rapidement des taux de complétion de plus de 65% sur des sujets parfois ardues ou robotiques.

Plus récemment, les micro-parcours ont été

utilisés par la direction pour diffuser l'actualité du service et faire connaître les nouvelles formations qui sont proposées.

Les résultats ? Un gain de temps, plus de mails de relance, une excellente adhésion des collaborateurs à l'outil (incitant d'autres services du groupe à s'y intéresser) et une poursuite du projet en 2024.

Edwige Decaen, responsable formation du Groupe Pasteur Mutualité témoigne :

«Teamgether a apporté à nos collaborateurs une touche de modernité à nos méthodes d'apprentissage. Ils ont rapidement adopté cette application qui est intégrée directement dans Teams, la trouvent intuitive et efficace pour renforcer leurs compétences.»

Pourquoi ce succès ?

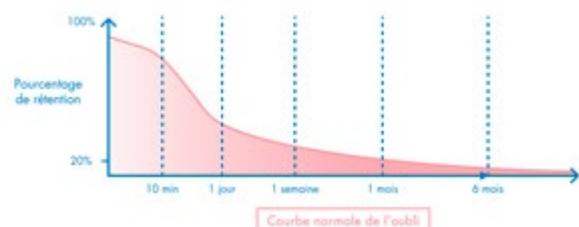
Pour activer et ancrer la connaissance de vos collaborateurs en situation de travail, trois bonnes pratiques ont été mises en œuvre :

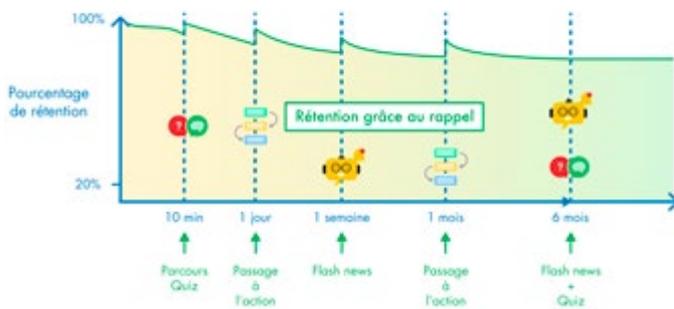
1/ la diffusion d'un message clair, sur les canaux adéquats.

La bataille de l'attention fait rage en entreprise. Il s'agit donc de diffuser des messages courts et activables dans le quotidien, pratico-pratiques, qui arrivent directement dans le quotidien des collaborateurs sans nécessité de s'identifier par un login et un mot de passe. Il est préférable d'utiliser les canaux de communication du type outils de travail collaboratif au mail. Ce média est surchargé et dans le meilleur des cas, il captera 25% de taux d'ouverture, sans pour autant certifier que le message ait été lu et encore moins intégré.

2/ utiliser la technique des petits pas et marteler le message

La répétition est clé. 9 heures après une formation, 70% de son contenu a été oublié. Des formats courts, orientés mise en pratique, sur un problème précis que rencontre le collaborateur dans son quotidien sont très efficaces. C'est ce que font Edwige Decaen et son équipe : ils se mettent dans la peau de l'utilisateur pour créer une expérience collaborateur à moindre effort pour lui, en répétant le même message sous différents formats, au cours du temps (passage





à l'action, flash-news, tutos, questionnements, quizz...).

Formation sans ancrage (source : EFFENCY)
Formation avec ancrage (source: EFFENCY)

3/ mesurer pour adapter.

Pour être activable, un message doit être reçu.
Mais s'il n'était pas bien compris ?

Au-delà de mener des enquêtes de satisfaction, établir le dialogue est plus efficace pour répondre aux attentes des collaborateurs. Les solutions d'ancrage d'apprentissage digitalisées et intégrées aux outils collaboratifs du quotidien permettent non seulement de questionner les collaborateurs mais également de recueillir leurs feedbacks.

En synthèse, la recette du passage à l'action est simple et suit le rythme d'apprentissage d'un cerveau humain : une demande d'action courte et impactante au regard du contexte du collaborateur, diffusée et répétée sur les réseaux propices à capter l'attention, à fréquence et formats adaptés.

Digitalisés, ces rituels permettent au responsable formation de facilement cadencer un réel passage à l'action et de mesurer son impact au niveau de chaque collaborateur.

Et comme chez Groupe Pasteur Mutualité, cela permet de placer le service formation en «offreur de solutions» en support de l'ensemble des collaborateurs pour être plus efficaces dans leur quotidien, tout en diminuant les actions de relances.

Frédérique Charbonnet & Edwige Ducrocq



2025

2024

2023

**LES GRANDES
TENDANCES DE LA
FORMATION 2024**



2024 impose aux Responsables Formation un défi de taille : maintenir la qualité de l'activité avec des budgets serrés. Quelles sont les grandes tendances qui façonneront le paysage de la formation dans les prochains mois ? Pour faire le point sur les compétences clés à développer de manière prioritaire et les formats à privilégier, vous êtes au bon endroit : découvrez les tendances de la formation 2024 !

Formation : faire plus avec autant... voire moins

2023 n'a pas été une année en or pour les budgets de formation. Certaines entreprises ont subi les conséquences de la crise économique (inflation, hausse du prix des matières premières). D'autres organisations ont anticipé les potentielles difficultés à venir. Dans les deux cas, le budget formation s'est retrouvé dans le viseur.

Il a parfois été demandé aux Responsables Formation d'organiser davantage d'actions de formation avec un budget identique. Le budget a parfois été réduit, sans que les besoins ne reculent. En clair, il s'agit de faire plus avec moins de moyens !

Cette tendance « austère » correspond à un cycle. On observe la reproduction de ce phénomène tous les trois ans, en moyenne. 2024 enregistra certainement une légère revalorisation des budgets formation professionnelle. A noter, il s'agit bien d'une tendance générale, toutes les entreprises n'opèrent pas ce choix.

Alors comment prioriser les actions de formation lorsque le budget de formation n'est pas au plus haut ?

Les entreprises se tournent vers des valeurs refuge. Ce sont donc les sessions de formation assurant l'adaptation aux postes de travail à long terme qui vont avoir la cote. 2 thématiques se distinguent également et ne connaîtront pas la crise en 2024 : le management et la vente.

par *Pierre MONCLOS*
DRH Unow

Article préparé pour Skillup.co, Logiciels dédiés à la gestion des talents (Formation, Entretiens, GEPP et people review)



PIERRE MONCLOS

Il s'agit en effet de leviers business majeurs pour la performance de l'entreprise, rien de surprenant.

Les soft skills en tête de liste

En 2021, l'OCDE déclarait que la durée de vie d'une compétence technique était de deux ans. Avec l'avènement de l'intelligence artificielle générative, ce laps de temps risque d'être encore plus compressé.

A l'heure où tout va plus vite, les RH doivent impérativement bâtir un plan de développement des compétences pertinent et agile pour inscrire leurs programmes de formation dans une dynamique de succès.

Ainsi, 2024 devrait enregistrer une déferlante de formations centrées sur les soft skills. Pour rappel, il s'agit de compétences comportementales qui viennent compléter les savoir-faire liés au métier. Il peut s'agir de faire



évoluer les qualités humaines (sens de l'écoute), de bonnes dispositions relationnelles, etc.

Les soft skills permettent en effet de mieux s'adapter aux besoins évolutifs des métiers. Savoir appréhender demain et évoluer en fonction des nouvelles attentes, le graal à mettre en place. Les RH doivent ainsi concentrer leur attention sur les 10 compétences clés à développer d'ici 2025 pour enrichir leur plan de formation 2024 !

Le glissement des actions de formation vers le partage de contenus

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ont digitalisé leur gestion des talents. La gestion de la formation gagne en effet considérablement en efficacité et en fiabilité lorsqu'un logiciel dédié est mis en place. Nombre d'organisations font le choix astucieux de combiner un TMS et un LMS (formation en ligne).

Elles sélectionnent leurs propres contenus de formation et planifient la consommation des formats pour les salariés concernés.

Lorsque le LMS ne propose pas assez de contenus adaptés, les RH n'hésitent plus à opérer un enrichissement en mobilisant les ressources internes. Grâce à l'IA générative, il est très facile de créer des contenus qualitatifs. De nombreux formats sont envisageables ;

Un autre phénomène est en train d'émerger. Services Formation, collaborateurs, prestataires, tous les acteurs gravitant autour de l'entreprise plébiscitent la démarche. La curation de contenus déjà existants est devenue contagieuse sur le marché du travail.

C'est une tendance positive qui participe à alimenter la culture de l'apprentissage en encourageant la formation continue. La curation ne sert pas le plan de formation, qui lui se concentre sur les compétences

On observe ainsi le glissement des actions de formation vers de la consommation de contenus courts. Auparavant, développer son leadership passait par une formation en présentiel.

Aujourd'hui, si ce n'est pas une compétence clé pour le métier, l'entreprise a tendance à proposer des contenus (vidéos inspirantes...) plutôt que de programmer une session dédiée.

Il s'agit d'une stratégie plus ou moins gagnante selon les besoins des entreprises.

L'IA va tirer son épingle du jeu

Sans surprise, la thématique de l'intelligence artificielle occupera une belle place dans les plans de développement des compétences 2024. Dans les faits, la formation pourra aborder 3 angles différents suivant le niveau de maturité de ces enjeux pour l'entreprise.

Les Services Formation accompagneront les équipes dans la transformation impulsée par l'IA en permettant de la communication, de l'acculturation et de la montée en compétences sur la transformation majeure qui s'amorce. Les formations pour développer de nouvelles compétences s'adapteront donc aux trois niveaux de maturité des organisations :

1 Peu familière (la majorité des entreprises). La formation se concentrera sur l'apprentissage des fondamentaux : connaître les règles, l'IA, les outils. Les formats privilégiés seront le micro learning, les masterclass sur les règles internes de l'entreprise.

2 En cours d'adoption. La formation visera à permettre aux salariés de savoir bien exploiter les IA génératives : outils et prise en main, mesure des impacts sur les métiers et les processus de l'entreprise, etc.

3 Niveau confirmé : ici, le plan pourra intégrer de véritables parcours de formation dédiés à l'IA. Comment devenir plus performant à l'ère de l'IA, comment manager à l'ère de l'IA : ce ne sont pas les thématiques qui manquent.

A noter : un nombre croissant de métiers sont impactés par l'intelligence artificielle. Cela ne se limite pas aux professions dites intellectuelles. Par exemple, les secteurs de la logistique ou même du service à la personne assistent à des transformations majeures. Côté RH, une prise de conscience s'impose pour ne rater cette grande tendance de formation 2024.

Internaliser ou externaliser, telle est la question (de formation)

En tant que Responsable de formation, il est possible de choisir d'internaliser la formation ou de recourir à un prestataire. Entre le choix de l'organisme de formation et les coûts associés, il s'agit d'opérer le bon arbitrage pour développer les compétences des collaborateurs.

Privilégier l'internalisation si...

La formation porte sur des compétences stratégiques spécifiques. On ne retrouve ces dernières que dans l'entreprise en question ou dans sa branche d'activité. Il s'agit alors d'une approche sectorielle.





On observe souvent cette démarche dans les organisations employant plus de 300 salariés. Dans les très grosses entreprises, des universités internes peuvent être mises en place. Lorsque l'organisation a une taille plus réduite, des experts métiers sont mobilisés pour faire monter en compétences les autres salariés.

La formation porte sur des enjeux de culture ou de processus métier propres à l'entreprise, ou le besoin de formation est conditionné par un outil interne. Par exemple, imaginons une entreprise appliquant une politique managériale très particulière. Le Service RH peut faire le choix d'une formation en interne pour s'assurer que la montée en compétences s'inscrive bien dans la direction souhaitée.

Enfin, la formation 2024 sur des outils digitaux privilégiera l'interne. Le succès du dispositif a une motivation économique. Si l'éditeur de la solution vend la formation, les coûts explosent. Lorsqu'un salarié partage ses connaissances, la facture fond. Le choix est vite fait !

Privilégier l'externalisation si...

La formation porte sur des compétences génériques, comme la gestion de projet. Ce type de thématiques embarque un grand nombre de règles communes, quelle que soit l'entreprise. Pourquoi réinventer la roue en interne lorsque des formations de qualité existent déjà sur le marché ?

La formation adresse des compétences de niche. Ici, les coûts exploseraient dans le cadre de la conception d'un parcours de formation. Il est alors bien plus pertinent de solliciter un organisme de formation ou un cabinet de conseil spécialisé.

La formation concerne un volume important de collaborateurs. Ici, le Service RH peut profiter d'un levier de négociation tarifaire intéressant avec l'organisme de formation. Des économies d'échelle sont toujours bonnes à prendre.

Pierre Monclous

A noter, il est bien important de prévoir la formation de formateurs occasionnels : être expert en pédagogie, ce n'est pas inné !

1. Les 10 compétences clefs à développer d'ici 2025
<https://www.skillup.co/ressources/livre-blanc/10-competes-cles-a-acquerir-d-ici-2025>



A man with dark hair, a beard, and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie, is shouting into a megaphone. He has a determined and intense expression. The background is a blurred office setting with papers on a wall.

**CHIEF LEARNING
OFFICER, UN RÔLE
STRATÉGIQUE POUR
LA CROISSANCE DES
ENTREPRISES ?**



par *Philippe Riveron*
-founder & Chairman Edflex



L'obsolescence rapide des compétences oblige les entreprises à investir massivement dans la formation de leurs salariés et ainsi positionner le rôle de Chief Learning Officer tout en haut de la hiérarchie.

Le succès de cette organisation apprenante a un impact direct sur les résultats de l'entreprise.



PHILIPPE RIVERON

Aujourd'hui, les entreprises font face à une concurrence féroce dans un monde en constante évolution. Pour rester compétitives, elles doivent anticiper de nouveaux besoins, innover et s'adapter rapidement. En effet, l'obsolescence des compétences (phénomène où certaines compétences liées à l'emploi ne sont plus pertinentes) s'accélère de plus en plus.

Un récent article de Forbes (<https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2023/10/14/half-of-all-skills-will-be-outdated-within-two-years-study-suggests/?sh=34f8dd602dc2>) a souligné que près de 50% des compétences professionnelles actuelles deviennent obsolètes en moins de 2 ans.

De plus, la transformation des métiers et l'importance croissante des enjeux numériques



et environnementaux ont un impact direct sur les compétences.

La situation de plein emploi que connaît plusieurs pays peut amener les entreprises à réduire les critères de sélection pour recruter la main-d'œuvre nécessaire. Cependant, les exigences pour le poste restent les mêmes, cela signifie que les entreprises doivent investir sur les nouveaux employés et les former aux compétences nécessaires. Associé à la rapidité alarmante de l'obsolescence des compétences, c'est une priorité. Mais cela présente en réalité une opportunité pour les organisations de relever proactivement ces défis.

Si nous voulons transformer les organisations, nous devons transformer les individus et élaborer un véritable plan de développement des compétences qui s'intègre dans une culture d'apprentissage. Cela signifie combler le fossé entre le comité de direction (C-suite) et les efforts des équipes L&D de nos entreprises. Une stratégie efficace pour cela est d'établir le rôle d'un Chief Learning Officer (CLO).

Un atout stratégique pour les entreprises performantes

À mesure que les compétences évoluent rapidement et deviennent obsolètes, avoir une organisation capable de lier les enjeux stratégiques d'une entreprise avec le paysage changeant du développement des collaborateurs peut être une nécessité. Reconnaître l'importance de la formation peut aider les organisations à gagner plus de parts de marché. Le rôle d'un CLO au sein d'une entreprise est de faire en sorte que cela se produise avec succès.

Ce statut est apparu pour la première fois en 1989, lorsque General Electric a engagé Steve Kerr : le CLO est le maître des compétences. Positionné au sein du comité exécutif, il a le pouvoir de prendre des décisions pour :

- aligner stratégiquement le développement des employés sur les objectifs organisationnels,
- favoriser une culture d'apprentissage continu
- assurer l'utilisation efficace des ressources pour le développement des talents et l'amélioration des performances.

Le CLO impacte également de manière significative la gestion des talents. Par exemple, si un employé dans une banque se forme de manière autonome sur la technologie blockchain, le CLO encouragera cette initiative, puisqu'il y verra un atout précieux pour l'organisation.

Cette position va au-delà des rôles et responsabilités standards des ressources humaines ou des départements stratégiques. Ce n'est pas simplement une fonction de support.

La fonction d'un CLO implique une compréhension approfondie des défis commerciaux, une connaissance des réalités sur le terrain et la capacité de définir des stratégies, de communiquer et de résoudre les problèmes les plus complexes.

Déterminer le périmètre fondamental des CLO dans l'entreprise

Bien que plus de 30 ans se soient écoulés depuis l'introduction de ce rôle, son adoption dans divers secteurs a été lente. Cela s'explique en partie par l'absence de réponse concrète à la question «Qui forme le CLO ?». Il n'existe actuellement aucune formation standardisée pour ce rôle. Après tout, avez-vous déjà entendu parler d'un programme universitaire qui forme ces professionnels ?

Cela ne signifie pas qu'il n'y aura jamais de MBA dans ce domaine. Par exemple, lorsque les experts en cybersécurité sont devenus un rôle essentiel pour les entreprises, de nombreuses universités ont commencé à proposer des programmes de formation dans cette discipline.

Si de plus en plus d'entreprises adoptent le Chief Learning Officer comme membre clé de l'équipe de direction, il est fort probable que les établissements d'enseignement supérieur développeront des cours et des programmes pour ces professionnels. Mais d'ici là, il appartient aux entreprises de déterminer ce qui fait d'un CLO un professionnel qualifié.

Aujourd'hui, de nombreuses organisations du Fortune 500 ont accueilli des Chief Learning Officers au sein de leurs équipes exécutives, et le retour sur investissement est clair. Ces professionnels stimulent l'engagement des employés, les performances et la rétention des talents.

Dans les années à venir, l'avantage concurrentiel des entreprises et la pérennité des emplois seront directement liés à la manière dont les équipes sont formées. Sans la présence d'un Chief Learning Officer, les entreprises risquent rapidement de prendre du retard.

Philippe Rivern





IMPACT ENVIRONNEMENTAL DU NUMÉRIQUE EN FORMATION



A l'heure des IA génératives, la digitalisation prend de plus en plus d'ampleur, dans nos vies comme dans la formation. Le numérique a permis des avancées incroyables, mais il est également très polluant. Les questions environnementales sont au cœur des préoccupations de Newton Agence. Nous avons donc cherché à évaluer l'impact environnemental du numérique en formation.

On estime que le numérique est actuellement responsable de 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Cela représente plus d'émissions que l'aviation civile ! Et au rythme actuel, ce chiffre pourrait doubler d'ici 2025.

Dans cet article, nous avons voulu analyser l'empreinte carbone d'un dispositif de formation, de sa conception à sa diffusion. L'idée n'est pas de fournir des chiffres précis et exhaustifs, l'impact environnemental d'une pratique étant multifactoriel et très difficile à calculer, mais de mettre en perspective les émissions générées par nos différents usages numériques. Et parfois, les postes les plus consommateurs ne sont pas ceux que l'on croit.

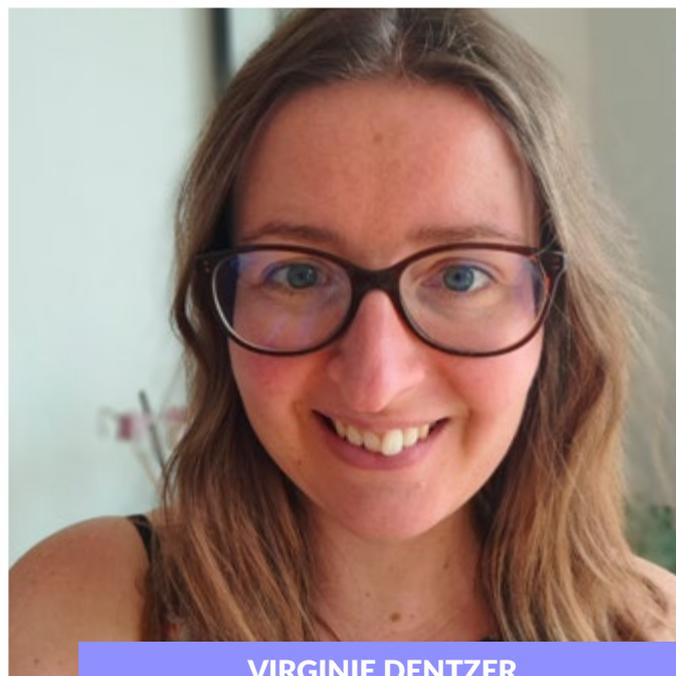
L'email : responsable de notre impact environnemental ?

Vous venez de commencer la conception d'un dispositif de formation pour un client. Celui-ci vient d'ailleurs de vous envoyer tout le contenu à traiter par email.

L'email est devenu un moyen de communication incontournable. Il est aussi souvent récriminé pour son impact environnemental. Mais est-il si consommateur ? Calculer les émissions de CO₂ qu'il génère n'est pas facile. Il faut pour cela prendre en compte son poids, le nombre de destinataires, les infrastructures qui permettent de le faire circuler et de le stocker, mais aussi le terminal sur lequel il a été créé et le type de connexion utilisé pour l'envoyer.

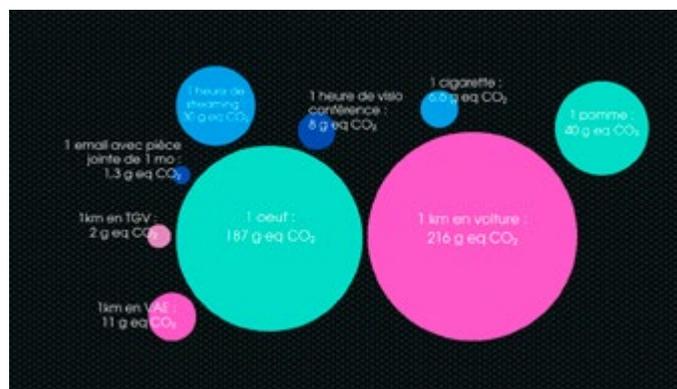
Un email envoyé par 4G sera ainsi plus consommateur que le même message envoyé par wifi. Et un email envoyé depuis un petit terminal (comme un smartphone) sera moins gourmand qu'un email envoyé depuis un ordinateur fixe.

par *Virginie Dentzer*
Conceptrice pédagogique chez Newton Agence



VIRGINIE DENTZER

Raphaël Lemaire, directeur technique de Zenika, une société accompagnant les entreprises dans leur transformation numérique, a comparé les émissions de CO₂ d'usages et objets du quotidien.



Envoyer un email avec une pièce jointe de 1 Mo est ainsi moins consommateur que de fumer une cigarette ou encore de manger une pomme. Mais si l'impact unitaire d'un email est minime, ce sont 10 à 12 milliards de mails qui sont échangés toutes les heures dans le monde (Source : ADEME).

Le stockage des données : un ménage de printemps s'impose

Vous avez terminé votre document de travail et souhaitez maintenant le partager avec votre client. Celui-ci va vous faire ses retours, que vous intégrerez dans une nouvelle version du document.



Plutôt que d'échanger les documents par email, il est préférable de passer par un serveur physique local. D'autant que les données stockées en France ont un impact environnemental bien moindre que celles stockées en Europe (presque 8 fois moins) ou en Chine par exemple (environ 20 fois moins). Cela est dû à la production électrique «décarbonée» en France, issue du nucléaire plutôt que de centrales à charbon (Source : The Shift Project).

Lorsqu'avoir un serveur local n'est pas une possibilité, des solutions collaboratives telles que Teams ou SharePoint sont une bonne alternative. Il convient cependant de mettre certaines bonnes pratiques en place pour limiter leur consommation :

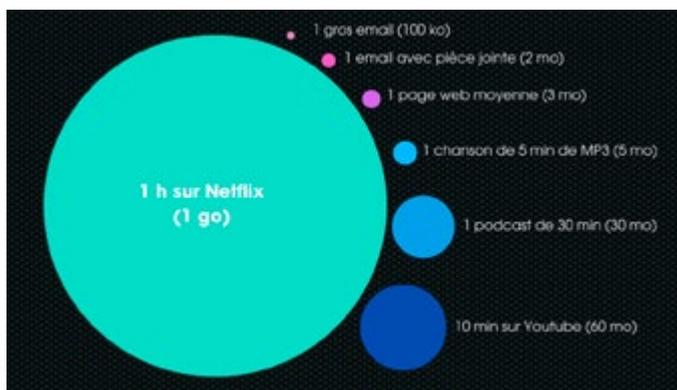
- Réduire au minimum le nombre de documents/versions
- Supprimer régulièrement les versions inutiles
- Désactiver la synchronisation automatique

La vidéo, un format très gourmand en énergie

Le client est satisfait de votre travail. Vous le remerciez par message sur Teams, car vous voulez limiter les emails, tout en écoutant votre chanson préférée sur YouTube.

Sauf qu'un message simple envoyé sur Teams pèse en moyenne quasiment autant qu'un mail simple envoyé dans Outlook : entre 5 et 25 Ko. Et dans cette situation, ce n'est pas le message que vous envoyez à votre client qui a l'impact environnemental le plus fort, mais bien la vidéo que vous écoutez sans même la regarder (que la personne qui ne l'a jamais fait vous jette la pierre).

Raphaël Lemaire a comparé les émissions de gaz à effet de serre générées par différentes pratiques numériques.



Ce diagramme montre bien que la vidéo, du fait de son poids, est très gourmande en énergie. Elle représente pourtant 60 % des usages du numérique.

Ce format sympathique est aussi fréquemment utilisé en formation : que ce soit pour apporter du contenu comme dans les MOOC, pour former les apprenants par visio-conférence, ou encore sous forme de teaser, pour promouvoir les dispositifs de formation.

Alors faut-il bannir la vidéo de nos formations ? Pas nécessairement. Si elle rend un réel service, elle aura sa place. Quelques bonnes pratiques permettent de réduire l'impact d'une vidéo postée en ligne :

- Adapter son poids à son format d'affichage (pas besoin de 4K pour un e-learning)
- Ne pas y inclure de contenu qui devra rapidement être mis à jour
- Ne pas la lancer automatiquement

Et lorsque l'on choisit d'utiliser un format vidéo, il est important d'y intégrer systématiquement des sous-titres, afin qu'elle soit accessible à tous.

Pour ce qui est des visioconférences, mêmes si elles sont consommatrices en énergie, elles permettent souvent de réduire l'impact des formations en permettant aux apprenants de ne pas avoir à se déplacer. À titre d'exemple, 1 heure de visioconférence émet 8 g de CO₂, alors qu'1 km parcouru en TGV en émet 2 g (Source : ADEME). 1 heure de visioconférence génère ainsi moins de gaz à effet de serre qu'un trajet d'1 heure pour assister à une réunion en personne.

A l'inverse, 1 heure de visioconférence entre 3 personnes qui travaillent dans la même ville aura un impact environnemental plus important qu'une réunion en personne. La solution type pour une formation la plus verte possible n'existe donc pas. Créer le dispositif le plus sobre nécessite de faire du sur-mesure, en prenant en compte les besoins et contraintes spécifiques de chaque client.

Faut-il surfer sur les nouvelles technologies en formation ?

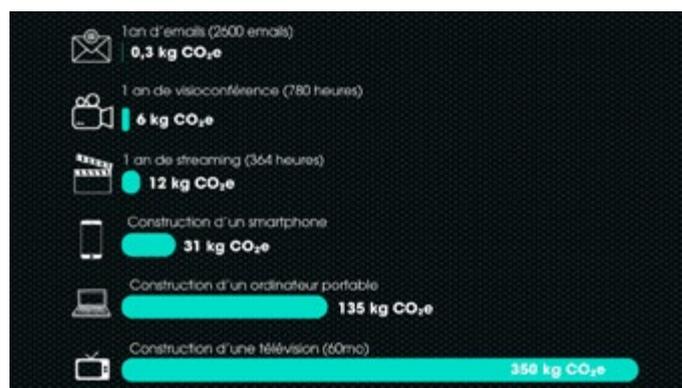
Au fil des années, de nouvelles technologies ont ouvert le champ des possibles en formation : par exemple, la réalité virtuelle, le métavers, et aujourd'hui les intelligences artificielles (IA) génératives. Est-il possible de concevoir des dispositifs de formation sobres tout en surfant sur ces technologies ?

Prenons l'exemple des IA génératives comme ChatGPT. Une requête sur ChatGPT émet en moyenne 285 g de CO₂, l'équivalent de 2 km en voiture, contre 7 g pour une requête sur Google. Mais l'impact des IA génératives ne



se limite pas à leur utilisation. L'entraînement de ces outils, parce qu'il nécessite d'utiliser un nombre gigantesque de données, est très énergivore. D'après une étude de Stanford AI, l'entraînement de GPT-3 a rejeté 502 tonnes d'émissions carbone, l'équivalent de la consommation moyenne d'un foyer américain pendant des centaines d'années.

Ces chiffres, déjà impressionnants, le sont encore plus lorsque l'on considère que les recherches dans ce domaine ne sont pas près de s'arrêter, dans un contexte de course à l'IA. Avant de confier une tâche à une IA générative, on peut alors se demander : l'IA va-t-elle apporter une réelle valeur ajoutée par rapport au travail d'un concepteur ou d'un graphiste ? Et le temps de rédiger un prompt efficace, de vérifier la pertinence du contenu généré puis de l'adapter à nos besoins, aura-t-on réellement gagné du temps à utiliser une IA ?



Si l'intérêt pédagogique du métavers fait débat, la réalité virtuelle peut être un outil d'apprentissage très intéressant. Elle permet par exemple à des chirurgiens de s'entraîner à réaliser des gestes chirurgicaux avant de les pratiquer sur des corps humains. Mais attention à ne pas l'utiliser pour son simple effet waouh, pour des compétences pour lesquelles le côté immersif de la réalité virtuelle apporte peu en termes d'apprentissage.

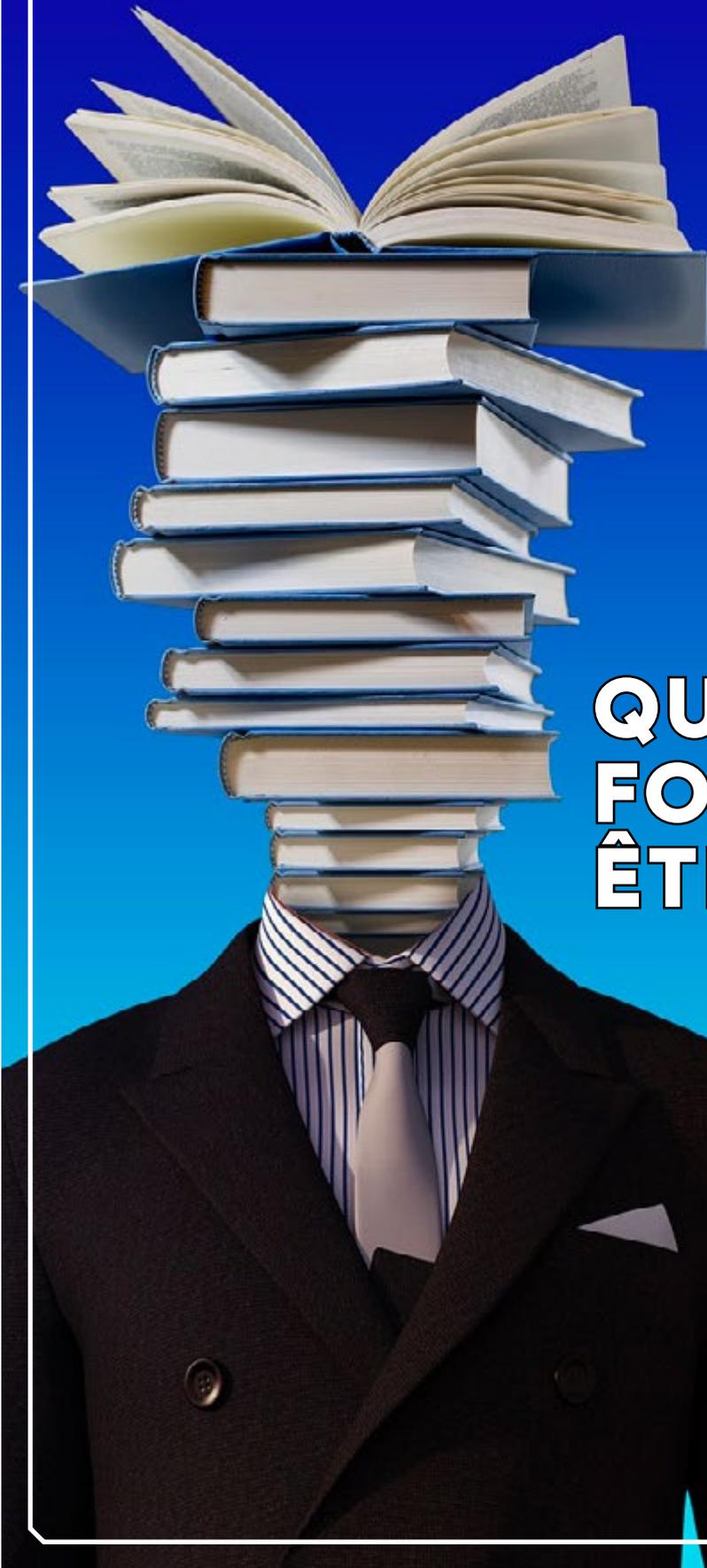
Il est à noter que l'impact environnemental du métavers et de la réalité virtuelle est majoritairement associé au matériel électronique nécessaire à leur utilisation (ex : un casque de réalité virtuelle). On privilégiera ainsi les formations immersives dans des environnements virtuels ne nécessitant pas d'utiliser de nouveau matériel.

Le plus important : allonger la durée de vie de ses équipements

De manière générale, comme l'illustre le comparateur en ligne du site de l'ADEME, la majorité de notre empreinte numérique provient de la construction de nos appareils et non de leur utilisation.

Virginie Dentzer





**QUEL
FORMATEUR
ÊTES-VOUS ?**



par *Sophie Lazard*
CEO Glowbl



Découvrez les 5 profils de formateurs en 2024 : Traditionnel, Collaboratif, Technophile, Facilitateur, Animateur



SOPHIE LAZARD

Le Paysage en Mutation de la Formation

Le paysage de la formation a radicalement changé au cours des 5 dernières années. La pandémie, l'explosion du digital, l'arrivée en fanfare de l'intelligence artificielle, c'est une révolution vécue de façon quasi silencieuse par les formateurs, leur imposant un effort considérable d'adaptation. Il est essentiel de reconnaître et de valoriser l'incroyable flexibilité et résilience dont a fait preuve cette communauté. On voit maintenant assez bien se distinguer des profils de formateurs qui dépendent à la fois des appétences et des postures de chacun. Mais vous êtes-vous déjà demandé quel impact spécifique vous avez ? Cet article et le baromètre associé visent à soutenir cette démarche, en aidant chaque formateur à comprendre et à enrichir son style personnel.

Le Traditionnel

- *Approche pédagogique : Privilégie les méthodes éprouvées comme les cours magistraux et les supports de cours structurés.*
- *Appétence pour les métiers : Idéal comme animateur de classe en présentiel, où l'organisation et la structure sont essentielles.*
- *Avantages : Fournit une base solide et structurée, idéale pour les apprenants qui préfèrent une approche méthodique et linéaire.*
- *Ce qu'il a transformé : Le formateur traditionnel en salle a su s'adapter aux besoins des apprenants d'aujourd'hui et a renforcé ses compétences d'animateur. Il manie le contenu et crée le lien indispensable avec les apprenants. Il*



veut transmettre avant tout. Il n'est pas le premier fan du digital mais peut s'en servir pour mettre du peps au fameux powerpoint. Il a renoncé à la visio qui est insupportable pour tous (il ne connaît pas encore Glowbl !)

- Enjeux : Peut nécessiter une adaptation pour intégrer des méthodes plus interactives et répondre aux besoins des apprenants d'aujourd'hui.

Le Collaboratif

- Approche pédagogique : Met l'accent sur les travaux de groupe, les discussions et le partage d'expérience entre les apprenants.
- Appétence pour les métiers : Parfait en tant que coach ou facilitateur où la capacité à encourager la collaboration est clé.
- Avantages : Favorise l'apprentissage par les pairs et développe les compétences sociales et de communication.
- Ce qu'il a transformé : Le formateur collaboratif a aussi surfé sur le développement du blended learning dont il a su tirer le meilleur pour atteindre ses objectifs. Il mise sur les outils digitaux pour augmenter les travaux de groupe. Il préfère les moments asynchrones pour la transmission et les temps synchrones pour le travail collaboratif. Il a ajouté à ses parcours du coaching afin de s'assurer de l'engagement dans la durée. Il s'est formé pour apprendre et se renouveler en méthodes d'ateliers structurés. Il s'est familiarisé avec les tableaux collaboratifs et est un utilisateur de Glowbl pour ses animations synchrones en distanciel.
- Illustration par l'exemple : témoignage : <https://www.glowbl.com/blog/remote-learning-cas-fasterclass/>
- Enjeux : Nécessite de gérer efficacement la dynamique de groupe et d'assurer l'engagement de tous les participants.

Le Technophile

- Approche pédagogique : Intègre activement les nouvelles technologies, les outils numériques et les environnements d'apprentissage virtuels.
- Appétence pour les métiers : Excellente adéquation avec le rôle de concepteur e-learning tirant parti des avancées technologiques.
- Ce qu'il a transformé : Le technophile a décidé de tout miser sur la techno et a investi les outils pour créer des parcours full distanciels. C'est maintenant un

concepteur de formations distancielles. Il propose des expériences plutôt asynchrones car l'animation n'est pas la partie qu'il préfère. Il axe ses compétences sur la pédagogie à l'ère du digital. Il utilise l'IA pour augmenter la personnalisation du parcours de l'apprenant.

- Avantages : Offre une expérience d'apprentissage moderne et engageante, adaptée aux apprenants numériquement avertis.
- Enjeux : Doit constamment se tenir au courant des dernières innovations, s'assurer de l'accessibilité technologique pour tous les apprenants et de la complétion des parcours.

Le Facilitateur/Coach

- Approche pédagogique : Guide et soutient les apprenants dans leur parcours d'apprentissage, en mettant l'accent sur l'autonomie et l'auto-réflexion.
- Appétence pour les métiers : Naturellement adapté au rôle de facilitateur dans lequel il est crucial de guider les apprenants tout en leur permettant de s'exprimer.
- Ce qu'il a transformé : Le facilitateur correspond aux attentes des organisations en transformation mais aussi à une nouvelle posture du formateur qui met en œuvre des pédagogies actives. Les facilitateurs ont continué à se former en méthodes d'ateliers et activités structurées comme les jeux de Thiagi (<https://www.glowbl.com/blog/temoignage-pourquoi-thiagi-utilise-glowbl-comme-plateforme-animation-a-distance/>) ou les Liberating Structures. Ils sont également convaincus que ces ateliers de facilitation permettent aux équipes d'apprendre en même temps ces techniques pour leur propre fonctionnement. Ils ont eu du mal à faire ces animations à distance jusqu'à ce qu'ils rencontrent Glowbl qui permet de transposer ces ateliers de façon simple et fluide à distance.
- Illustration par une vidéo pas à pas de l'activité Chevaliers et Dragons : <https://vimeo.com/891082162?share=copy>
- Avantages : Encourage le développement de la pensée critique et de l'auto-apprentissage chez les apprenants.
- Enjeux : Peut requérir un équilibre délicat entre offrir un soutien adéquat et permettre une indépendance suffisante.

L'Animateur

- Approche pédagogique : Utilise des





méthodes interactives et dynamiques, telles que des jeux, des activités de groupe et des exercices pratiques.

- *Appétence pour les métiers : Idéal pour animer des classes en présentiel ou virtuelles, où l'énergie et l'engagement sont essentiels.*
- *Ce qu'il a transformé : L'animateur n'est pas fan du contenu. Son objectif est de créer un environnement propice pour que les participants passent un moment mémorable à tout point de vue. Il a fait le tour des outils digitaux qui permettent de créer de l'interactivité et mettre en action les participants. Il a ajouté de la gamification à ses formations en salles et installe d'ailleurs l'espace physique en conséquence. Il sait faire passer des émotions en formation car il est convaincu que pour bien apprendre l'émotion doit faire alliance avec la raison. Il est assez désespéré quand on lui impose un outil mais a trouvé des solutions pour répondre à son besoin. Depuis qu'il a découvert Glowbl, il présente la solution comme son outil de travail.*
- *Avantages : Crée un environnement d'apprentissage vivant et engageant, excellent pour maintenir l'intérêt et la motivation des apprenants.*
- *Enjeux : Doit veiller à ce que les activités ludiques et interactives soient alignées avec les objectifs pédagogiques.*

Comment Votre Style Affecte Votre Public

Réfléchir à votre propre style de formation est essentiel pour comprendre votre impact sur vos apprenants. Cela vous permet de reconnaître vos forces et d'identifier les domaines dans lesquels vous pourriez vous améliorer.

Une approche mixte, combinant les forces de chaque profil, est idéale pour une formation efficace et engageante, adaptée à l'objectif pédagogique et au public auquel elle s'adresse. Que vous débutiez en animation à distance ou que vous soyez rompu à l'exercice, en répondant à ce baromètre, vous pourrez recevoir des ressources personnalisées, telles que des méthodes et des conseils adaptés, pour enrichir vos pratiques et explorer de nouvelles approches.

Les formateurs jouent un rôle crucial dans l'éducation et le développement professionnel. En cette période de changement constant, il est plus important que jamais de comprendre et d'adapter son style de formation. Nous vous invitons à participer à notre baromètre <https://explore.glowbl.com/barometre.quelformateur%C3%AAtesvous> pour faire le point sur là où vous en êtes et recevoir des ressources personnalisées qui vous aideront à évoluer et à prospérer dans ce paysage en mutation.



ENGAGEMENT APPRENANT : LES BONNES PRATIQUES DE LA FORMATION EN LIGNE



Dans une récente étude menée lors d'un webinar sur les tendances et enjeux des directions formation en 2024, 39% des acteurs de la formation présents ont répondu que leur enjeu principal pour l'année à venir est lié à l'engagement de leurs apprenants. Un sujet qui reste donc central année après année et qu'il est nécessaire d'adresser en priorité lors de la mise en place d'une stratégie de formation.

par *Elodie Primo*
CEOMindOnSite



Qu'est-ce que l'engagement apprenant ?

Dans un contexte d'évolution massive des technologies et des métiers et de climat économique instable, l'engagement des apprenants dans leur processus de formation a une importance non-négligeable pour permettre aux organisations de rester compétitives. En effet, de l'engagement découle le succès à la complétion d'une formation et plus important encore : l'acquisition et la montée en compétences.

La notion d'engagement des apprenants dans un cursus de formation évolue. En effet, les formations présentielles, bien que toujours présentes, sont complétées par des formations en ligne ; dont le format peut être synchrone ou asynchrone. Il faut maintenant prendre en compte la digitalisation de la formation et son impact sur la motivation et l'engagement des collaborateurs.

Comment améliorer l'engagement des apprenants adultes ?

Voilà une question qui revient à coup sûr, tel un boomerang, lorsque l'on parle de formation, et plus particulièrement de formation en ligne.

L'engagement de l'apprenant dans sa formation est loin d'être seulement théorique

«La rentabilité reste la préoccupation principale des entreprises. C'est un fait, les sociétés dont les collaborateurs sont les plus engagés dans leur travail affichent de bien meilleures performances que les autres», dit Elodie Primo, CEO de MOS - MindOnSite.

Le Digital Learning place l'apprenant au cœur de sa formation. Assisté par les technologies, il accède aux ressources, informations et formations dont il a besoin à tout moment de la



ELODIE PRIMO

journée et sur différents supports (ordinateur, tablette, smartphone).

L'engagement est loin d'être théorique et il existe de nombreux indicateurs disponibles sur les portails de formation et les plateformes LMS qui permettent de l'apprécier et le mesurer :

- *taux de connexion*
- *taux de complétion*
- *taux de réussite*
- *temps passé*
- *appréciations*
- *etc.*

L'ergonomie et les services apportés par le portail de formation jouent aussi un rôle majeur

Avant d'entrer dans un parcours ou un contenu de formation, l'apprenant va accéder au catalogue via un portail de formation. Celui se doit également d'être engageant car c'est la première impression qu'aura l'apprenant.

Alors, qu'est-ce qu'un portail de formation en ligne engageant ?



Elodie Primo, le résume en quelques points :

- l'ergonomie du portail pour une navigation claire et fluide,
- l'optimisation des fonctionnalités adaptées aux besoins de l'apprenant,
- les services offerts à l'apprenant pour rendre son expérience encore plus engageante,
- l'expérience utilisation : vitesse de chargement des pages, lisibilité, etc.

Ces 4 points sont à privilégier.

Sans oublier que l'on peut aussi avoir des portails «au pluriel». C'est à dire, offrir différents portails apprenants différents portails de formation en fonction de l'univers de la marque, des thématiques de formation, des cibles ou des objectifs visés.

Est-ce qu'un «bon design» suffit à l'engagement des apprenants efficace ?

Le design ou l'ergonomie des ressources y sont pour beaucoup, mais pas seulement. Elodie Primo rappelle les principaux éléments de la boucle de l'engagement et son incidence sur le renforcement de l'engagement de l'apprenant : motivation, action, feedback.

Motivation

La motivation correspond à la raison qui va pousser l'apprenant à s'intéresser à la formation que vous lui proposez. Il s'agit donc de l'élément déclencheur de la boucle. Pour cela, vous pouvez envoyer une invitation à se connecter au portail par e-mail, un teaser vidéo pour attiser la curiosité, un site présentant le catalogue de formation disponible, une campagne interne d'affiches accompagnant la mise à disposition du portail de formation.

La suite de la boucle a pour objectif de générer une nouvelle motivation afin qu'elle se maintienne.

Action

L'action correspond à ce que vous souhaitez faire faire à vos apprenants (lire un document, consulter un catalogue ou une vidéo, écouter un podcast, accomplir un cursus de formation, etc.). L'action doit être claire et les bénéfices pour l'apprenant bien énoncés.

Feedback

Le feedback est sans doute l'élément le plus structurant quand il permet à l'apprenant de repartir dans une nouvelle boucle.

Le feedback correspond au retour que vous faites au participant sur l'activité qu'il vient d'accomplir. Il est essentiel car c'est ce feedback qui lui donnera envie de poursuivre la formation. Les éléments essentiels à retenir pour créer un feedback efficace sont les suivants :

- Donnez le feedback le plus rapidement possible après l'action,
- Faites un feedback directement lié à l'action,
- Indiquez ce qui est positif afin que l'apprenant puisse renforcer ces points,
- Proposez des moyens d'améliorer les points les plus faibles.

Un feedback doit donner à l'apprenant l'envie et le moyen de s'améliorer. Il permet de créer une motivation nouvelle et à reproduire l'action afin de se perfectionner.

Pour entretenir cette boucle, les feedbacks doivent être très fréquents. Pour cela, les quiz et questionnaires d'auto-évaluation doivent faire partie intégrante du parcours de formation. Comme dans un jeu vidéo, la progression se fait par niveaux avec des statistiques détaillées et des informations nouvelles à chaque point de progression.

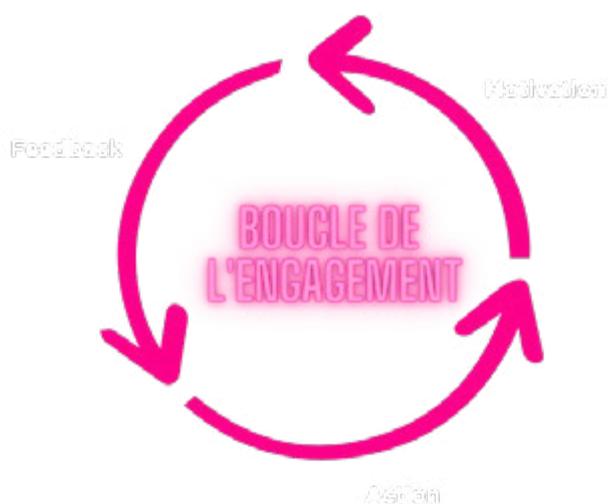
Attention, si les feedbacks ne sont pas assez nombreux, la motivation du participant peut s'essouffler.

Les nouveaux leviers de l'engagement apprenant

Gamification

Comme mentionné un peu plus haut, la boucle de l'engagement apprenant reprend les codes des jeux vidéos. Alors pourquoi pas aller encore plus loin et appliquer concrètement les codes du jeu à vos portails de formation ?

La gamification de la formation professionnelle consiste à intégrer les mécanismes du jeu dans votre dispositif de formation (ou LMS) afin de rendre le portail et ses contenus beaucoup plus ludiques. En amplifiant une expérience déjà existante via des techniques motivationnelles vous améliorerez le sentiment



d'appartenance et d'accomplissement et boosterez l'engagement de vos apprenants.

La gamification va venir enrichir une expérience déjà existante en amenant de l'originalité et les mécanismes du jeu que nous connaissons (et aimons tant !). Les apprenants auront donc envie de revenir ! Et c'est un excellent moyen de fidélisation. Grâce aux mécanismes du jeu, vos apprenants auront envie d'évoluer, de gravir des niveaux, de gagner des points et d'aller toujours plus loin ! On apprend même presque sans s'en rendre compte car l'apprentissage se fait ainsi progressivement et naturellement. Et il est toujours plus facile d'apprendre et de retenir en s'amusant. Et ça, même en étant un adulte sérieux ! Grâce aux différents leviers de gamification tels que les points, les niveaux et badges, l'apprenant développera une meilleure estime de lui et un plus fort sentiment d'accomplissement. La vue sur sa progression lui permettra de prendre conscience du chemin parcouru. Il est également possible de mettre en place des jeux et des classements en équipe pour renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion.

Marketing de la formation

Pour garantir le succès d'un dispositif de formation, l'objectif est de créer suffisamment de valeur perçue pour obtenir l'adhésion des apprenants, les faire monter en compétences et atteindre les objectifs business plus larges. C'est dans ce cadre qu'emprunter certaines stratégies marketing peut venir nous aider à booster l'engagement des apprenants.

Selon une étude menée par Towards Maturity en 2022, 80% des répondants (5500 leaders RH) estiment que le marketing de la formation est une compétence clé dans les missions du responsable formation. Cependant, seulement 40% estiment que cette compétence est présente dans leur équipe.

Marketer son dispositif de formation demande une réflexion assez prématurée lorsque vous élaborez votre stratégie. En effet, cela va vous demander tout d'abord de faire un état des lieux et de réfléchir à votre positionnement, vos forces et faiblesses, les ressources que vous avez à disposition, ainsi qu'aux attentes et besoins de vos parties prenantes.

Dans un second temps, il faudra réfléchir à vos cibles, et créer des fiches personas pertinentes pour bien les connaître.

«Un persona est un personnage imaginaire représentant un groupe ou segment cible dans le cadre du développement d'un nouveau produit ou service ou d'une activité marketing prise dans sa globalité. Le persona est généralement doté d'un prénom et de caractéristiques sociales et psychologiques. Plusieurs personas peuvent être utilisés pour un même projet de développement.»

Ensuite, il faudra définir vos objectifs de communication :

- *cognitif* : vous cherchez à informer
- *affectif* : vous cherchez à émouvoir
- *conatif* : vous cherchez à provoquer une action

Enfin, utilisez le funnel de conversion afin d'attirer l'attention de vos apprenants et les convertir (c'est à dire leur faire accomplir l'action que vous souhaitez).

Pour cela, il faudra respecter 4 phases :

1. *Sensibilisation* = Faire connaître votre programme
2. *Découverte* = Capter l'attention et susciter leur intérêt
3. *Evaluation* = Stimuler leur réflexion / Maintenir leur attention
4. *Achat* = Terminer la formation

Un processus bien compris par CANAL+ INTERNATIONAL, qui a obtenu, rapidement après le lancement de son portail de formation, un taux d'adhésion de 75% de la part de ses apprenants > lien à ajouter : <https://content.mindonsite.com/smart-paper-marketing-de-la-formation-deploiement-et-communication-avril-2022?>

Adaptive Learning

L'apprentissage adaptatif, également appelé, adaptive Learning, est une approche pédagogique qui s'aligne au profil de chaque apprenant. Concrètement, cette méthode vise à adapter le parcours et les contenus des formations proposés selon les besoins individuels des apprenants. L'adaptive learning est un combiné de sciences cognitives, de big data et de technologie.

Grâce aux paramétrages, et dans certains cas à l'intelligence artificielle, le contenu et les modules de formation sont personnalisés selon le profil de l'apprenant, son niveau d'expertise, ses compétences, ses besoins. L'adaptive learning utilise des données se référant aux champs de profil de l'apprenant et également à ses comportements durant la formation. Ces données sont traitées pour que la formation s'adapte mieux à ses préférences et ses compétences.

On comprend donc que l'engagement apprenant est un sujet complexe, qu'il faudra travailler au cas par cas puisque chaque entreprise adresse des publics aux besoins différents.

Elodie Primo 





LA FORMATION, OUI MAIS POUR QUI ?

**COMMENT GARANTIR UN ACCÈS À LA FORMATION
POUR TOUS, Y COMPRIS AUX POPULATIONS SUR LE
TERRAIN ?**



par Anne-Sophie Cornut
Content Marketing Manager chez Beedeez



Dans un monde où les besoins en compétences évoluent aussi rapidement que les saisons de nos séries favorites, la formation continue s'impose comme un incontournable. Loin d'être épargnés par cette adaptabilité forcée, les travailleurs sur le terrain doivent particulièrement cultiver leur polyvalence en acquérant régulièrement de nouvelles compétences liées aux produits, services, et outils. Pourtant, ces populations sont bien souvent les grandes oubliées des stratégies de formation. C'est pourquoi il devient urgent de repenser les stratégies de formation pour les y inclure pleinement et garantir leur montée en compétences.



ANNE-SOPHIE CORNUT



La nécessité de se former tout au long de la vie

Aujourd'hui, entre le début et la fin d'une formation, de nouveaux métiers se créent et les compétences acquises peuvent rapidement devenir obsolètes. 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore, un constat qui ne doit pas constituer une menace, mais un défi à relever : il devient nécessaire d'adopter une culture de l'apprentissage tout au long de la vie. Apprendre à apprendre devient un mantra, une compétence essentielle qui ouvre la porte à l'adaptabilité professionnelle et à l'épanouissement individuel.

Dans cette ère de transformation rapide, le paradigme de la formation professionnelle évolue, plaçant les apprenants au centre de leur propre développement de compétences. L'individualisation de la formation devient la clé, transformant les apprenants en acteurs proactifs de leur montée en compétences. Cette approche repose sur le principe que chaque individu, avec ses forces et ses faiblesses uniques, doit être en mesure de personnaliser son parcours de formation pour répondre aux exigences spécifiques de son rôle professionnel. Il est ainsi nécessaire pour chaque entreprise, de par ses choix stratégiques, de construire des espaces d'apprentissage et des parcours de formation.

Un idéal, mais quelle réalité ? Qui sont les profils formés aujourd'hui ?

La dynamique de la formation s'inscrit aujourd'hui dans une réalité où la fracture entre les travailleurs de bureau (desk) et les travailleurs sur le terrain (deskless) exige une attention particulière.

La fracture deskless/desk : comment former les populations terrain ?

L'accès à la formation pour ces travailleurs de terrain est un défi complexe. Souvent perçue comme chronophage et peu attrayante, la formation exclut souvent une partie des salariés. Pourtant, 64 % d'entre eux aimeraient des possibilités de développement et d'apprentissage plus développées. (1)

Les deskless, ou les populations terrains évoluant loin des bureaux, sont souvent laissés pour compte lorsqu'il s'agit de digitalisation et de formation. Qu'ils manœuvrent des machines, gèrent des stocks, soignent des patients ou combattent des incendies, ces acteurs essentiels peinent à trouver leur place dans le monde numérique. Leur possible absence d'adresse e-mail professionnelle et l'absence d'accès à des espaces numériques

au travail créent une discrimination digitale aux conséquences multiples. Les populations sur le terrain se sentent exclues, se démobilisent, voire démissionnent, aggravant ainsi la pénurie de main-d'œuvre dans des secteurs déjà tendus.

Formation des populations terrain : les moyens et modalités d'action

La digitalisation de la formation émerge comme une solution flexible et adaptable à divers contextes. Le mobile learning devient l'outil principal, éliminant les contraintes liées à la présence physique en entreprise. L'objectif ? Que les apprenants puissent se former à tout moment et partout. C'est ce «dernier kilomètre de la formation», à savoir les personnes en bout de chaîne, qui ne sont pas dans les bureaux et qui ont besoin d'avoir accès à la formation différemment.

Pour répondre à la mobilité des deskless, les formations doivent donc être pensées pour des dispositifs mobiles, accessibles sans connexion et s'adaptant à la flexibilité des horaires.

Le mobile learning permet aux apprenants de se former sur des formats digests, rythmés et percutants. Par exemple, des parcours de microlearning, d'une durée moyenne de 3 à 5 minutes, concrets et impactants, sont particulièrement adaptés pour les populations en déplacement ou sur le terrain.

La formation des populations de terrain se caractérise également par la diversité des sujets. On pense bien sûr aux hard skills : présentation des produits, gestes techniques précis, gestion des stocks, le savoir-faire est et sera toujours déterminant dans les entreprises. Mais les soft skills sont aussi importantes : par exemple la capacité à communiquer efficacement avec les clients ou les collègues, la résolution de problèmes sur le terrain ou encore la gestion du stress dans des environnements parfois exigeants, les exemples sont nombreux ! Ces compétences relationnelles ne doivent pas être reléguées au second plan, car une combinaison harmonieuse des deux, à savoir les compétences techniques et relationnelles, est essentielle pour garantir le succès et l'efficacité des professionnels sur le terrain.

Suivre des parcours adaptés et progresser à son rythme deviennent des éléments clés pour des populations aux emplois diversifiés. Pour personnaliser l'apprentissage, la création de communautés virtuelles joue un rôle crucial. Les apprenants peuvent y échanger des astuces métier, des «tips», sous divers formats, organiser des challenges, participer à des jeux... C'est aussi, pour des travailleurs souvent isolés, une manière de se sentir intégré au sein d'une





équipe ou d'une communauté, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance. Dans cet environnement, la gamification émerge comme un moteur d'interaction supplémentaire entre les apprenants.

Au-delà de la personnalisation et de l'interaction, l'immersive learning, ou apprentissage immersif, transforme la manière dont les travailleurs de terrain assimilent de nouvelles compétences. Plongés dans des environnements virtuels reproduisant fidèlement leur quotidien professionnel, ces apprenants peuvent s'entraîner dans des conditions proches de la réalité. Une technologie donc particulièrement adaptée à ce type d'apprenants.

L'idée est que le collaborateur soit le plus actif et engagé possible dans son processus de formation.

Redonner toute sa place à l'expérience terrain

En permettant aux travailleurs sur le terrain de se former et de progresser, l'entreprise envoie un message fort : chaque collaborateur compte et chaque expérience est précieuse.

Ces travailleurs sont souvent les premiers ambassadeurs de la marque, étant en contact direct avec les clients finaux. Ils sont aussi le premier levier de performance commerciale, en particulier dans les secteurs du commerce et de la restauration. Leur efficacité opérationnelle a un impact direct sur la réputation et les résultats financiers de l'entreprise. Miser sur la formation des populations terrain, c'est aussi pallier la pénurie de main-d'œuvre.

La formation pour les travailleurs terrain ne se limite donc pas à l'acquisition de compétences ; elle constitue une affirmation puissante de leur importance et de leur valeur au sein de l'entreprise.

Au-delà du développement de compétences, former ces équipes revient à leur accorder une visibilité accrue, mettant en lumière leur rôle essentiel au cœur des opérations quotidiennes. C'est reconnaître que leur expertise est une pierre angulaire du succès global de l'entreprise.

Anne Sophie Cornut

(1) Enquête expérience équipe terrain 2022 – Hanover research





**ADOPTER LA DIVERSITÉ
ET L'INCLUSION :
UNE APPROCHE
TRANSFORMATRICE DE
L'APPRENTISSAGE DES
LANGUES**

**FAVORISER LA COMPRÉHENSION CULTURELLE, LA
PENSÉE CRITIQUE ET LA CRÉATIVITÉ GRÂCE À DU
MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE INCLUSIF**



par Ashley Somogy
 Director of Learning Design at Busuu



Libérez le pouvoir de la diversité et de l'inclusion dans l'apprentissage des langues ! Découvrez comment l'adoption d'une riche mosaïque de représentations dans le matériel pédagogique améliore non seulement l'acquisition du langage, mais cultive également les compétences essentielles pour un lieu de travail en constante évolution. Rejoignez-nous dans un voyage visant à créer un monde plus inclusif à travers le prisme de l'apprentissage des langues.



ASHLEY SOMOGY

Dans le paysage dynamique de l'enseignement des langues, l'évolution vers la diversité et l'inclusion n'est pas simplement une tendance, mais un impératif stratégique. Cet article explore l'impact profond des matériels d'apprentissage diversifiés et inclusifs sur les individus et les organisations. De la sensibilisation culturelle accrue au développement de compétences critiques, nous explorons le potentiel de transformation qu'offre l'adoption d'une mosaïque de perspectives.

Pourquoi la diversité et l'inclusion sont importantes

Avant d'aborder les subtilités du matériel d'apprentissage des langues, comprenons pourquoi la diversité et l'inclusion sont indispensables dans le domaine éducatif. Selon une étude de Forbes en 2022, des

compétences telles que la citoyenneté mondiale, l'innovation et les aptitudes interpersonnelles sont essentielles à la réussite future. Ces compétences, nourries par diverses approches pédagogiques, jettent les bases d'une main-d'œuvre capable de naviguer avec finesse dans un monde interconnecté.

De nombreuses enquêtes font écho au sentiment selon lequel la diversité et l'inclusion ne sont pas simplement des mots à la mode, mais des facteurs essentiels tant pour les demandeurs d'emploi que pour les employeurs. GlassDoor révèle que 76 % des demandeurs d'emploi tiennent compte d'une main-d'œuvre diversifiée lorsqu'ils évaluent les opportunités d'emploi. Un article de la Harvard Business Review souligne que la diversité cognitive conduit à de meilleures performances, notamment dans des situations complexes.



Les avantages s'étendent au-delà de l'individu jusqu'au domaine de l'entreprise, les recherches de McKinsey montrant que les entreprises mixtes sont 15 % plus susceptibles de surpasser leurs pairs. De plus, les entreprises issues de la diversité ethnique affichent une probabilité 35 % plus élevée de réaliser le même exploit. Une meilleure résolution des problèmes, une meilleure prise de décision et un engagement accru des employés sont d'autres dividendes d'un lieu de travail diversifié et inclusif.

Ce qu'impliquent la diversité et l'inclusion

Pour comprendre l'importance de la diversité et de l'inclusion dans l'apprentissage des langues, nous devons d'abord définir ces termes. La diversité est une question de représentation, englobant des facteurs tels que le sexe, la race, l'origine ethnique, la sexualité, les capacités et l'origine socio-économique. L'inclusion, en revanche, crée une culture dans laquelle les individus issus de divers horizons se sentent à l'aise, confiants et valorisés.

Les plateformes d'apprentissage des langues, comme Busuu, jouent un rôle central dans le développement professionnel des employés à l'échelle mondiale. Les avantages de l'intégration de la diversité et de l'inclusion dans les supports d'apprentissage des langues sont multiples.

- *Engagement et motivation accrus des apprenants : Lorsque les apprenants se voient reflétés dans le matériel pédagogique, l'engagement et la motivation montent en flèche. L'inclusivité favorise un sentiment d'appartenance, rendant le parcours d'apprentissage des langues plus significatif et plus accessible.*
- *Meilleure préparation aux interactions du monde réel : La langue est un outil de communication avec un large éventail de personnes. L'exposition à des représentations variées dans le matériel d'apprentissage prépare les apprenants à des interactions dans le monde réel, où la diversité linguistique reflète la diversité culturelle.*
- *Suivi des progrès et engagement continu : Créer du matériel d'apprentissage des langues diversifié et inclusif n'est pas une tâche ponctuelle mais un engagement continu. Pour garantir des progrès, envisagez de mettre en œuvre les stratégies suivantes :*
- *Établir des mesures et des références : Des mesures quantifiables, telles que les diverses proportions de représentation et la couverture du contexte culturel, offrent un moyen tangible de suivre les progrès.*

- *Réviser régulièrement le contenu : Désignez une équipe dédiée pour examiner les documents en permanence, en les affinant pour mieux les aligner sur les objectifs de diversité et d'inclusion.*
- *Solliciter les commentaires des apprenants : Recherchez activement les commentaires des apprenants par le biais d'enquêtes, de groupes de discussion ou d'entretiens pour évaluer le caractère inclusif du matériel.*
- *Rapport sur les progrès : Rapporter de manière transparente les progrès réalisés en interne et en externe, en démontrant l'engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion.*
- *Apprentissage continu et amélioration : Restez informé des dernières recherches et des meilleures pratiques en matière de diversité et d'inclusion, en favorisant une culture d'amélioration continue.*
- *Formation sur la diversité et l'inclusion : Offrir une formation régulière au personnel impliqué dans la création et la révision des documents afin d'intégrer la diversité et l'inclusion dans la culture organisationnelle.*
- *Collaborer avec des partenaires externes : Partenariat avec des organisations spécialisées dans la diversité et l'inclusion pour obtenir des informations et un soutien précieux.*

La diversité et l'inclusion dans les supports d'apprentissage des langues vont au-delà de l'amélioration des compétences linguistiques. Ils contribuent à une main-d'œuvre plus engagée, à une meilleure prise de décision et à une réputation positive de l'entreprise. En tant que créateurs de contenu et éducateurs, notre responsabilité s'étend au-delà de la compétence linguistique pour façonner une vision du monde qui embrasse la diversité et l'inclusion. Efforçons-nous d'obtenir des représentations réalistes et justes, favorisant un monde diversifié et inclusif pour les apprenants en langues.

En conclusion, le cheminement vers la diversité et l'inclusion dans les matériels d'apprentissage des langues n'est pas seulement une initiative éducative ; c'est une responsabilité sociétale et éthique. En adoptant des récits divers, nous enrichissons non seulement l'enseignement des langues, mais contribuons également à un paysage mondial où chaque voix est entendue et valorisée.

Ashley Gomez





DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : EN FINIR AVEC LE MYTHE DE LA MODALITÉ "MIRACLE"

COMMENT ADAPTER LES STRATÉGIES DE
FORMATION POUR MIEUX PRENDRE EN COMPTE LA
DIVERSITÉ DES SITUATIONS, ET ENFIN TROUVER
DU ROI.



par Benjamin **POUCIN**
 Head of Marketing & Brand - Didask



Dans le monde dynamique du eLearning, un vieux rêve habilement entretenu persiste : la quête d'une modalité pédagogique toute puissante, qui à elle seule répondrait à l'ensemble des enjeux de formation des organisations. Mythe préjudiciable ou une stratégie vraiment efficace ? Benjamin Poucin de Didask explore ici cette question de manière approfondie, mettant en lumière la nécessité d'embrasser la diversité pédagogique pour faire face à l'infinité des contextes. Une nécessité d'autant plus vraie à l'heure où les entreprises concentrent leurs objectifs de formation sur le développement des compétences.



BENJAMIN POUICIN

L'illusion de la modalité qui sait tout faire

Avant d'aller plus loin, commençons déjà par se mettre d'accord sur ce que l'on entend ici par modalité pédagogique. Le plus judicieux serait de parler de formes ou d'ensemble de formes que peuvent prendre les interactions ou moyens pédagogiques déployés auprès des apprenant·e·s. La liste, déjà longue, s'agrandit chaque année, mais on peut par exemple penser aux différents types d'exercices spécifiques : la vidéo, le podcast, la gamification, le social learning, la réalité virtuelle, ou même plus récemment des chatbots conversationnels dopés à l'IA. Régulièrement, on voit arriver sur le marché des nouvelles approches présentées comme la solution ultime pour former, conduisant à des injonctions du type "Aujourd'hui, l'avenir du e-learning, c'est le untel-learning".



Soyons clairs, l'objectif ici n'est pas de dézinguer telle ou telle modalité. Chacune d'elle peut se révéler efficace, voire très efficace. Mais ce potentiel d'efficacité est toujours dépendant d'un contexte et d'enjeux spécifiques. La recherche en sciences cognitives est d'ailleurs formelle à ce sujet : même les modalités les plus efficaces en moyenne, peuvent ne plus fonctionner dans une situation donnée.

Or si l'on observe les tendances actuelles du marché, c'est bien la modalité miracle qui a le vent en poupe dans les entreprises. Et d'une certaine façon cela est assez logique. Il y a tout d'abord des effets de mode. Même en étant des professionnels rationnels, nous sommes tous sous l'influence des messages et promesses des dernières nouveautés qui inondent nos veilles et actualités, parfois de manière virulente. De plus, et surtout, face à des contraintes de temps et de ressources, opter pour des modèles simplifiés et uniformes peut sembler la solution la plus efficiente, là où un travail d'identification des meilleures modalités par enjeu semble lui chronophage, compliqué, exigeant en compétences pédagogiques, voire onéreux ("Mince, il faut que je m'équipe de plusieurs plateformes ???"). L'arrivée de solutions comme les IA Pédagogiques (<https://www.didask.com/lms/intelligence-pedagogique-artificielle>) semble toutefois s'attaquer sérieusement au problème, tout du moins on l'espère, c'est à suivre de près, nous y reviendrons.

Pas de montée en compétences sans approche personnalisée

Quand on parle de personnalisation, on pense naturellement à l'adaptive learning (<https://www.didask.com/post/quelles-differences-entre-le-bon-et-le-mauvais-adaptive-learning>), qui vient adapter les parcours pour chacun-e en fonction de tout un tas de critères (pré-requis, difficultés rencontrées etc). C'est une très belle avancée, c'est incontestable, et les apprenant-e-s semblent apprécier la chose. Mais comme aime le dire une chercheuse en sciences cognitives de mon entourage professionnel, parfois, avant de se pencher sur ce qui nous différencie, il est judicieux de s'intéresser aussi à ce que nous avons en commun. Et justement, il existe un travail de personnalisation essentiel à réaliser en amont, plus subtil, et qui ne dépend pas des singularités de chaque apprenant-e : cette fameuse harmonisation des enjeux spécifiques de formation avec les modalités les plus adaptées. Aussi performant que soit l'algorithme d'adaptive learning ensuite utilisé, si les formats à adapter sont passifs, surchargés et mal calibrés, vous aurez beau les ajuster à chaque apprenant-e, ils n'apprendront pas

beaucoup mieux. C'est là qu'on n'en revient à nos moutons. Si ces enjeux sont multiples, on peut néanmoins identifier des grandes familles : motiver à se former, déconstruire des idées reçues, mémoriser, appliquer en situation etc.

Prenons l'exemple d'un commercial, pour qui la simple écoute de podcasts, de tutoriels vidéo ou d'exercices mal calibrés ne suffira pas à perfectionner ses compétences en conclusion de ventes. Les mises en situation, en revanche, se révèlent cruciales. En sens inverse, un débutant confronté à des scénarios complexes peut être submergé, nécessitant initialement des modalités d'information plus simples. La clé réside donc dans la compréhension fine du contexte pour faire correspondre de manière judicieuse les enjeux de formation aux modalités les plus adaptées.

Qu'est-ce qui fait qu'une modalité plutôt qu'une autre est efficace pour générer de la montée en compétence ? En grande partie, sa capacité à créer du transfert d'apprentissage (<https://www.didask.com/post/3-cles-essentielles-pour-passer-de-la-memorisation-application>), en prenant en compte l'enjeu identifié, c'est à dire à donner les moyens à votre apprenant-e d'utiliser ce qu'il a appris dans des contextes qui diffèrent de ceux vus en formation (car il est évidemment impossible de tous les étudier). Sans transfert, les effets de la formation s'arrêtent à l'issue de la formation. Au mieux, on peut traîner un peu d'illusion de maîtrise (<https://www.didask.com/post/illusion-maitrise-danger-apprentissage>), mais dans la durée, rien ne s'installera, les comportements sur le terrain ne bougeront pas. En bref, pas d'impact, pas de ROI.

Pour mesurer ces derniers, attention d'ailleurs aux faux-amis. On est souvent déçu de l'adaptive learning à cause de ce manque d'impact sur le terrain, et pourtant bon nombre d'organisations font régulièrement la même erreur, à savoir se fier à des KPI de complétion et d'engagement. Ces données sont importantes, elles font parfois plaisir ou rassurent, mais elle ne mesurent pas la montée en compétence, plus complexe à évaluer. Elles sont a priori incapables de vous faire remonter si vos modalités pédagogiques en place sont pertinentes ou non pour assurer un transfert d'apprentissage. Dommage surtout si vous vous êtes lancés en "modalité miracle".

Mieux vaut se fier à des évaluations de compétences, mais qui ne doivent pas être de simples vérifications de connaissances. Avec l'IA, on peut par exemple maintenant proposer aux apprenants de réaliser des tâches complexes proches de celles qu'ils effectueront en situation professionnelle et les corriger automatiquement avec finesse.





De quoi s'approcher ici d'un ROI proche d'une évaluation de pratique sur le terrain.

L'importance des experts internes

Si tant est que je vous ai désormais convaincu d'adapter le choix de vos modalités, vous seriez en droit de m'interpeller : "Ok, c'est bien joli, mais comment concrètement je m'y prends ? Je dois payer des agences ou recruter des ingénieurs pédagogiques dans mes équipes. Voir former toutes mes équipes à l'ingénierie pédagogique ?"

Fort heureusement... non, auquel cas les gains d'efficacité seraient bien bien faibles ! Une des clés de votre succès, ce sont vos experts internes. Ceux-là même qui connaissent leur terrain mieux que personne, maîtrisent leurs thématiques, et sont en mesure d'apporter un fond beaucoup plus juste que n'importe quelle agence ou module sur étagère. C'est sur eux qu'il faut capitaliser, et si l'idée n'est pas nouvelle, elle était jusqu'à peu délicate à rendre efficace dans la réalité. Vous l'avez compris, on retombe sur les freins expliqués précédemment : manque de temps et d'expertise pédagogique, d'où le recours en masse à la modalité miracle avec tous les cas de figure logés à la même enseigne.

C'est là que nous devons être encore plus exigeants avec les acteurs du e-learning. Ces derniers doivent intégrer ces contraintes (certains le font déjà) sans renoncer à cette priorité de ne plus enfermer les utilisateurs dans une modalité miracle ou les laisser dans le flou pour y faire leur tri (là, c'est plus rare). Vos experts n'ont pas vocation à devenir des ingénieurs pédagogiques, on doit au contraire leur "mâcher" ce travail pédagogique, avec des outils fiables en mesure d'absorber toute sa complexité sans jamais prendre de raccourcis simplistes. Pour y parvenir, on ne pourra se passer de l'IA. En revanche, celle-ci ne doit plus se contenter d'être génératrice de contenus, mais doit devenir véritablement IA "Pédagogique", et être capable d'identifier des enjeux, recommander les modalités judicieuses, créer rapidement les modules et personnaliser l'expérience apprenante. C'est le cap que nous avons clairement pris chez Didask.

Les entreprises doivent en être conscientes, et de leur côté les solutions elearning doivent orienter leurs développements en ce sens. Sans quoi, comme toujours, c'est le ROI et la montée en compétences qui continueront de trinquer. Et des hauts taux d'engagements ne nous consoleront pas.

Benjamin Jancin





MICROLEARNING & DESKLESS WORKERS : COMMENT DIFFUSER SA CULTURE D'ENTREPRISE AUX TRAVAILLEURS DÉTACHÉS ?

**DÉCOUVREZ COMMENT LE MICROLEARNING PEUT
OPTIMISER L'ACTIVITÉ DES COLLABORATEURS
«TERRAIN».**



Cet article vise à montrer les bénéfices du Microlearning pour optimiser l'expérience des Deskless Workers au quotidien. Que ce soit dans leur apprentissage, le sentiment d'appartenance à l'organisation ou au sein des espaces d'expression disponibles sur ces plateformes.

80%

80%, c'est la part des Deskless Workers sur la population active mondiale. Ces fameux Deskless Workers sont, comme le nom l'indique, ces travailleurs n'œuvrant pas derrière un bureau. Qu'ils soient issus du Retail, commerciaux itinérants, techniciens etc. ces profils font partie intégrante des organisations et doivent être formés au même titre que les collaborateurs du siège.

C'est là que le Microlearning apparaît comme un outil puissant pour diffuser et renforcer la culture d'entreprise parmi les employés qui ne sont pas attachés à un bureau.

Arrêtons-nous déjà rapidement sur ce concept :

C'est une approche de formation innovante qui fournit aux apprenants des contenus courts au format «Bite-sized». Des petites bouchées d'apprentissage.

Le Microlearning, par sa proposition de valeur, s'adapte à un travailleur nomade, hyperconnecté et exigeant. Il propose des formats courts, gamifiés, disponibles sur tous devices, afin d'épouser les aspirations de flexibilité du nouvel apprenant. Le collaborateur peut donc apprendre en respectant les contraintes de son emploi du temps et de sa mobilité.

Ces Deskless Workers présentent quelques particularités par rapport aux employés œuvrant au siège. Dispersés géographiquement et pouvant travailler à des heures irrégulières,

par *Alexandre Borel*
Partnerships Director Teach On Mars



ALEXANDRE BOREL

ils sont souvent coupés des outils de communication Corporate dont profitent les autres collaborateurs.

Le Microlearning joue un rôle important pour combler ce fossé de sentiment d'appartenance à une organisation et favorise cet alignement sur les valeurs de l'entreprise.

Voici quelques leviers activés :

Accessibilité : Le contenu du microlearning répond au fameux concept ATAWAD : Disponible à tout moment, n'importe où et sur n'importe quel device.

Cette accessibilité est particulièrement cruciale pour ces Deskless Workers qui n'ont pas forcément de poste de travail fixe. Que ce soit pendant une pause, un trajet ou entre deux tâches, les employés consomment ces fameuses petites bouchées (Bite-sized learning) d'apprentissage et les incluent dans le flow of work.

L'engagement : On ne le dira jamais assez mais l'efficacité opérationnelle est la priorité ultime des Deskless Workers, souvent en contact direct avec des clients.



Le constat est sans appel depuis de nombreuses années parmi la communauté Learning : Les LMS ont échoué à engager leurs apprenants dans leur processus d'apprentissage. Les formats longs, rigides ont fini de lasser l'apprenant.

Les nouvelles plateformes de Digital Learning (voire de Mobile Learning pour les apprenants nomades) ont bien intégré le sujet et proposent une UX moderne, reprenant les codes des plus grandes applications B2C (Instagram, Whatsapp etc.). L'idée étant de capitaliser sur leurs habitudes et créer un engouement naturel à se former.

Notamment via :

- *La Gamification : De nombreuses activités permettant d'obtenir des points, des badges ou encore de se faire une place dans le classement d'une organisation.*
- *Le Social Learning : Permettre aux apprenants de collaborer, notamment en ouvrant des espaces de discussions au sein des formations. En reprenant les codes classiques des likes, commentaires, tag etc., et donner ainsi l'opportunité à ces populations terrain d'avoir un lien direct avec celles du siège.*

Augmenter la reconnaissance : Selon un rapport issu de Nudge, 36% des Deskless Workers souhaitent quitter leur emploi à cause d'un manque de reconnaissance de leur direction.

Les plateformes de Microlearning peuvent jouer un rôle important dans la rétention de ces talents notamment via :

- *Le volet gamifié : les badges, classements, certificats, qui permettent de matérialiser une reconnaissance de l'organisation*
- *Les Incentives : Que ce soit des boutiques-cadeaux intégrées, des jeux-concours ponctuels afin de fidéliser les apprenants.*
- *L'aspect social : Les différentes interactions permises par ces plateformes, que ce soit au sein d'un Wall (similaire à Facebook) ou encore via des commentaires, likes, espaces de chat, plateforme de Feedback etc. optimisant ainsi les canaux d'expression des apprenants et leurs interactions, afin de valoriser leur parole et de mieux comprendre leurs attentes.*

Un contenu ciblé et pertinent : Cette population a besoin d'informations rapides, ciblées, ayant pour but d'optimiser l'efficacité opérationnelle sur le terrain.

Dans ce contexte, l'IA et ses algorithmes nourrissent le Microlearning en permettant une corrélation métier-contenu poussée. Les

contenus doivent :

- *Être liés au métier*
- *Offrir une information courte et utile*
- *Être personnalisés par profil*

Time to Market : Si l'on prend l'exemple de populations commerciales sur le terrain que ce soit des commerciaux itinérants (dans le secteur pharmaceutique par exemple), des conseillers de vente Retail ou encore de techniciens Telecom, tous partagent un point commun. Ils doivent se tenir au courant des constantes nouveautés de leurs produits ou encore des évolutions de réglementations.

Pour cela, il est nécessaire d'avoir une réactivité sans faille pour partager au collaborateur l'information à jour.

Les plateformes de Microlearning permettent à l'administrateur d'être autonome sur la création et la mise à jour de contenus. Ils peuvent donc, en temps réel, ajuster leur offre et accompagner les apprenants dans leur efficacité auprès des clients.

Impact mesurable : Pour évaluer et optimiser ces dispositifs, l'autonomie des plateformes de microlearning ne se limite pas à la mise à jour de contenus. Le volet analytique n'est pas en reste, avec des Back-offices permettant de récolter un large éventail de KPIs, que ce soit concernant le temps passé, les formations complétées, les interactions recensées etc.

Les directions de formation ne conçoivent plus des dispositifs non trackés. Cette vue analytique permettant d'évaluer la pertinence des formations mises à disposition et d'ajuster le tir si besoin.

Pour s'assurer que ces employés sont non seulement formés mais également informés, le Microlearning apparaît comme une solution efficace. En fournissant un contenu accessible, engageant et ciblé, le Microlearning comble le fossé entre les travailleurs sans bureau et les valeurs fondamentales d'une organisation.

Dans un contexte de plus en plus fort d'hybridation du travail, les entreprises reconnaissent l'importance de favoriser une culture unifiée. Dès lors, le microlearning s'impose comme un outil stratégique permettant de responsabiliser et d'établir un lien avec les Deskless Workers, contribuant ainsi à optimiser l'expérience du collaborateur dans son organisation.

Alexandre Borel



QUAND LES

START-UP

SCALE-UP

MICHEL BARABEL
PIERRE MONCLOS

LICORNES

De la semaine de 4 jours
aux salaires transparents,
décryptage des nouvelles
stratégies RH

RÉINVENTENT

LES

RH

DUNOD

PENSER GLOBAL, AGIR LOCAL : OPTIMISEZ L'ENGAGEMENT APPRENANT



par *Elían CHREBOR*
Fondateur d'E-TIPI LEARNING



Cet article explore la conciliation entre une vision globale et les spécificités locales pour maximiser l'engagement des apprenants. L'objectif est de montrer comment mutualiser l'offre de formation tout en offrant une expérience d'apprentissage individualisée. Cette approche innovante harmonise la mutualisation des offres et des coûts tout en préservant l'autonomie des Responsables Formation.

L'Équilibre entre Global et Local

La gestion d'une plateforme de formation en ligne nécessite un équilibre entre une vision globale et la prise en compte des spécificités locales. Il s'agit de créer une synergie où les avantages d'une approche globale, tels que la standardisation et la mutualisation des ressources, coexistent harmonieusement avec la reconnaissance et l'adaptation aux particularités locales.

L'Emotional Design : Créer une Connexion Émotionnelle Globale

Un aspect clé de la conception d'une plateforme de formation est l'Emotional Design, qui vise à créer une connexion émotionnelle entre les apprenants et le contenu. En plaçant l'expérience émotionnelle au cœur de l'apprentissage, cette approche cherche à éveiller non seulement l'intellect mais aussi les sentiments, suscitant la curiosité et l'enthousiasme.



ELIAN CHREBOR

Identité Visuelle Harmonisée

Développer une identité visuelle cohérente et attrayante pour toute la plateforme est essentiel. Elle crée une expérience visuelle mémorable, reflétant les valeurs et la mission tout en s'adaptant aux spécificités locales.

Contenu Émotionnel

Grâce à des interfaces conviviales, des visuels attrayants et une narration captivante, l'objectif est de créer une connexion émotionnelle au contenu. L'Emotional Design transforme les formations en expériences motivantes, améliorant la rétention et les résultats d'apprentissage.





Personnalisation

L'utilisation de données pour personnaliser l'expérience de chaque apprenant est cruciale, générant une émotion universelle d'être compris et valorisé.

L'Adaptive Learning : La Personnalisation au Service de l'Engagement

L'Adaptive Learning personnalise l'expérience d'apprentissage en fonction des besoins, du niveau de compétence et du rythme de chaque apprenant, optimisant ainsi l'engagement. C'est une approche dynamique qui, en évaluant continuellement les progrès de l'apprenant, lui offre un contenu sur mesure, adapté à son évolution, créant ainsi une expérience éducative véritablement personnalisée.

Évaluer les Compétences

L'évaluation initiale des compétences guide l'adaptation du contenu en fonction des spécificités locales, assurant un alignement précis avec les connaissances préalables de chaque apprenant. De cette manière, l'Adaptive Learning devient une boussole éducative, guidant les apprenants sur un parcours d'apprentissage optimisé et parfaitement ajusté à leurs besoins spécifiques.

Contenu Personnalisé

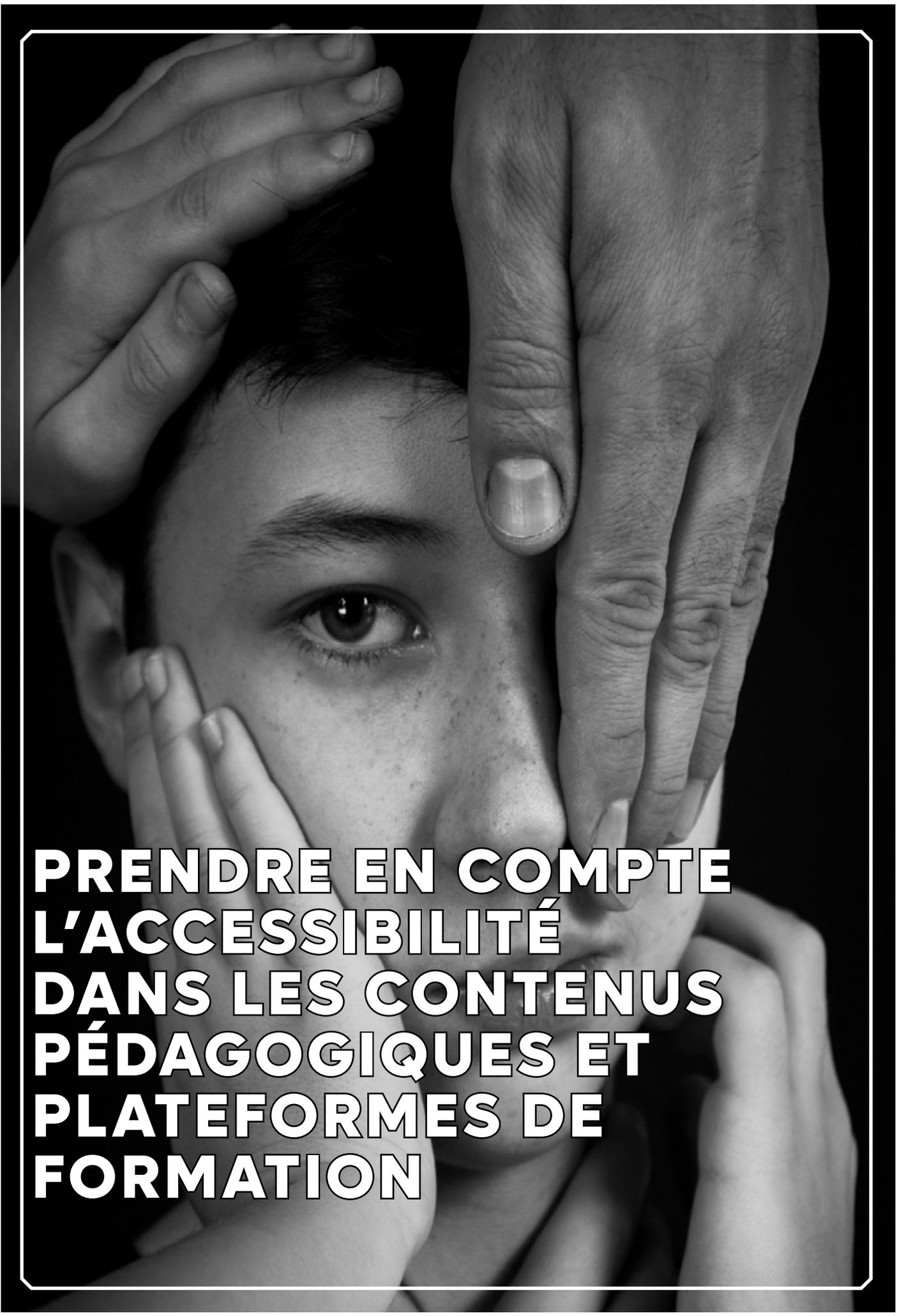
L'Adaptive Learning permet d'offrir un contenu personnalisé en termes de langue, de culture et de niveaux de compétence, assurant une homogénéité globale de l'offre.

Suivi Continu

Le suivi de la progression, impliquant les Responsables Formation locaux, ajuste continuellement l'expérience en fonction des retours et des besoins régionaux.

En tant qu'administrateur, le suivi précis de la progression des apprenants permet d'adapter les formations. La technologie permet ainsi de créer une plateforme en ligne offrant une expérience d'apprentissage à la fois universelle et personnalisée.

Concilier vision globale et spécificités locales pour optimiser l'engagement apprenant est un défi passionnant. Une approche équilibrée intégrant l'Emotional Design et l'Adaptive Learning, grâce à la technologie, permet de créer une plateforme universelle et personnalisée.



**PRENDRE EN COMPTE
L'ACCESSIBILITÉ
DANS LES CONTENUS
PÉDAGOGIQUES ET
PLATEFORMES DE
FORMATION**



Le Digital Learning a pour objectif de rendre les formations accessibles au plus grand nombre. En formation, il existe des techniques pour les adapter aux handicaps. Voyons comment y parvenir !

Accessibilité, de quoi parle-t-on ?

Selon la DINUM, «l'accessibilité numérique consiste à rendre les services en ligne accessibles aux personnes en situation de handicap».

Mais comment rendre les formations accessibles ?

En premier lieu, il faut éviter toute discrimination vis-à-vis des personnes en situation de handicap. L'accessibilité doit être valable pour les personnes en situation de handicap moteur, visuel et auditif.

Il existe plusieurs référentiels régissant les règles de l'accessibilité.

- *RGAA : Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations, reconnu à l'international aujourd'hui et comportant une base de travail solide pour la mise en conformité de contenus pédagogiques*
- *WCAG : Web Content Accessibility Guidelines, norme ISO internationale*
- *ATAG : Authoring Tool Accessibility Guidelines, le guide d'accessibilité des outils auteur. Cette norme permet de donner des lignes directrices aux développeurs des outils afin de permettre à un maximum d'auteurs de contenus, d'en produire.*

par *Jean-François LE CLOAREC*
Directeur – E-learning Touch'



JEAN-FRANÇOIS LE CLOAREC

Quelle forme prend l'accessibilité en formation ?

Les règles d'accessibilité doivent être appliquées à différents niveaux en formation. Dans le Digital Learning. Il est primordial de travailler l'accessibilité au niveau des ressources mais aussi au niveau de leur diffusion.

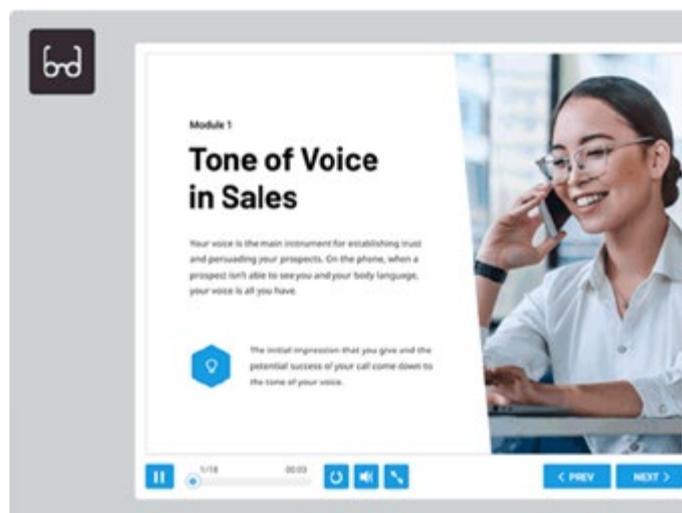
L'accessibilité prend différentes formes pour assurer un apprentissage complet et efficace aux apprenants. Des éléments visuels et audios sont ajoutés en tant que contenus multimédias inclusifs. Des technologies d'assistance peuvent également être à la disposition des apprenants pour leur permettre de se former. Il existe des logiciels de lecture d'écran pour faciliter l'accès aux contenus numériques aux personnes malvoyantes. Des claviers adaptés et autres périphériques existent aussi pour faciliter les manipulations pour les personnes en situation de handicap moteur.



Rendre accessibles les contenus

Avant de mieux comprendre l'importance de l'accessibilité dans les plateformes de formation, voyons comment déjà l'appliquer aux ressources pédagogiques. Les ressources du Digital Learning sont interactives pour permettre aux apprenants d'être moteur de leurs apprentissages. Mais comment rendre ses ressources pédagogiques accessibles ?

Les outils de lecteur d'écran prennent en charge les principaux formats de fichier. Dans le Digital Learning, les concepteurs utilisent et intègrent bien souvent plusieurs types de fichiers dans leurs contenus pédagogiques, c'est ce qui fait la richesse de leurs formations. Les logiciels professionnels, les outils auteur, leur permettent de mixer ces fichiers visuels, audios et vidéos à des éléments interactifs et des quiz. Chaque média est porteur d'informations et il faut s'efforcer de proposer des contenus compréhensibles pour tous. L'ensemble des fichiers participent alors à l'élaboration d'un contenu unique et efficace pour l'apprentissage. Certains outils auteur donnent des indications aux concepteurs pour leur permettre de produire des contenus accessibles.



Sur l'image ci-dessus, voyez que la version courante intègre une image d'illustration et des boutons de navigation. La vue «en mode accessible» prévue par l'outil, simplifie l'écran et le rend lisible par les logiciels de lecture d'écran.

Les quiz peuvent aussi être transformés et être rendus accessibles. Pour une question de type glisser-déposer avec des éléments à replacer dans un ordre précis, la modification de la disposition des éléments est tout à fait adéquate. L'apprenant n'agira plus par glisser-déposer de souris pour replacer les éléments mais il sélectionnera le numéro correspondant à chaque étape dans une liste déroulante.

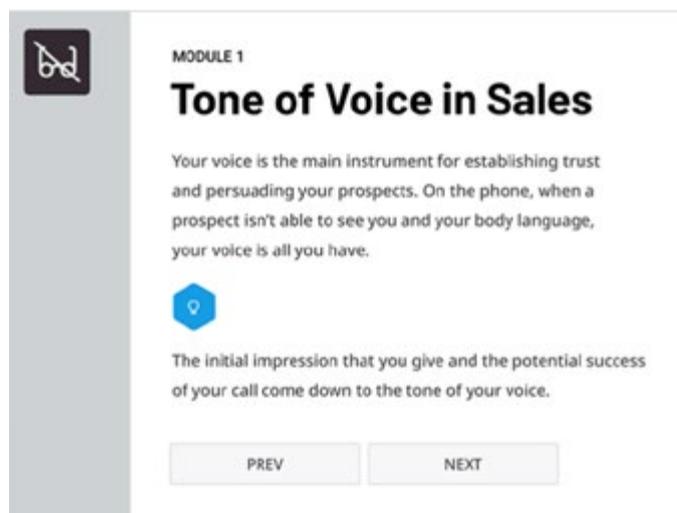
Diffuser des contenus accessibles

Pour l'hébergement et la diffusion de contenus pédagogiques, on utilise un LMS, une plateforme de formation. Chez E-learning Touch', nous travaillons avec Moodle, un LMS OpenSource. L'accessibilité y est déjà prise en compte depuis plusieurs années et fait partie intégrante de la roadmap pour améliorer les fonctionnalités natives du LMS. Il faut garder à l'esprit que la diffusion de contenus concerne aussi bien les utilisateurs que les concepteurs. Moodle est conforme aux WCAG 2.1 AA. Cela signifie que Moodle respecte les règles régissant l'accessibilité.

Pour les concepteurs, plusieurs outils sont déjà à disposition dans Moodle.

Par exemple, dans l'éditeur de texte, un bouton permet de contrôler l'accessibilité des éléments paramétrés. Il peut, par exemple, s'agir des contrastes, auquel cas, l'éditeur de texte propose directement des solutions pour y remédier : couleurs de texte, couleur de surlignage de texte...

Lorsque vous utilisez des images, Moodle prévoit une sécurité. Tant que les concepteurs



n'ont pas renseigné de description de l'image, elle ne sera pas ajoutée au cours. Cela incite les concepteurs de cours à respecter les règles régissant l'accessibilité, à corriger et à prendre de bonnes habitudes pour la conception des éléments de formation. Cette description sera transformée en voix de synthèse pour que les personnes en situation de handicap visuel puissent comprendre ce qui se voit à l'écran.

Les transcriptions et sous-titres pour les médias audio et vidéo peuvent être directement intégrés.

Pour la mise en forme de textes, l'architecture des titres de différents niveaux permet de structurer les contenus d'apprentissage.





L'ergonomie simplifiée évite la surcharge cognitive des apprenants.

Aller plus loin dans la prise en compte de l'accessibilité

Le LMS Open Source Moodle est en constante évolution grâce à une communauté de développeurs passionnés. L'outil est constamment enrichi d'extensions, appelées plug-ins.

Il en existe une multitude, permettant de découpler les fonctionnalités du LMS. Pour rendre accessibles vos contenus de formation, il en existe également.

- *Langues : Transcription automatique des sous-titres dans plusieurs langues*
- *Polices : Modification et adaptation de la couleur, de la taille, de la police utilisée, de l'espacement de lignes...*
- *Synthèse vocale : Lecture à voix haute des éléments textuels*
- *Bulle Elix : Explications en langue des signes d'un terme technique, inclus dans un cours...*

Avec une législation de plus en plus précise et règlementée sur l'accessibilité, le virage doit être pris au plus vite afin d'adapter et d'intégrer la conception de ressources et de plateformes pédagogiques de manière accessible.

Un outil à utiliser avec vigilance : l'Intelligence Artificielle. Des outils pour nous permettre de mieux appliquer les règles d'accessibilité sont et vont être déployés. Il faut rester vigilant pour ne pas utiliser des outils faussement magiques, et surtout les utiliser à bon escient. Ils ne

remplaceront jamais les tests et recettages effectués afin de remplir pleinement les conditions d'accessibilité à différents types de handicaps.

Enfin, pour bien prendre en compte l'accessibilité, il est nécessaire de sensibiliser et de former les concepteurs et formateurs aux règles de l'accessibilité et de leur démontrer leur importance dans la formation. En les formant, vous allez créer chez eux le mécanisme qui leur permettra d'adapter les ressources pédagogiques à plusieurs types de handicaps. L'objectif est d'instaurer une gymnastique pour penser accessibilité lors de la conception de ressources pédagogiques. Si bien, lorsqu'ils créeront un cours, ils penseront à créer une architecture de titres pour faciliter la lecture, ils penseront à intégrer suffisamment de contrastes dans la création de leur prochain module e-learning.

Certes, la prise en compte de l'accessibilité dans la création et la diffusion de contenus pédagogiques prend du temps mais c'est du temps gagné pour permettre au plus grand nombre d'être formé. Si vous souhaitez avoir un aperçu global de l'accessibilité dans le Digital Learning, vous pouvez consulter le replay du webinar proposé par l'Atelier du Formateur et 3E Innovation, portant sur «Comment rendre accessibles les parcours de formation pour prendre en compte les dispositions de tous les apprenants ?», accessible via le lien suivant : <https://latelierduformateur.fr/replay-video-accessibilite-numerique-en-formation/>.

Jean François Le Clouez



A group of business professionals in a meeting. A man in a grey blazer and glasses is pointing at a tablet held by another man in a brown shirt. A woman is partially visible on the left. They are sitting around a table with a laptop, mugs, and papers.

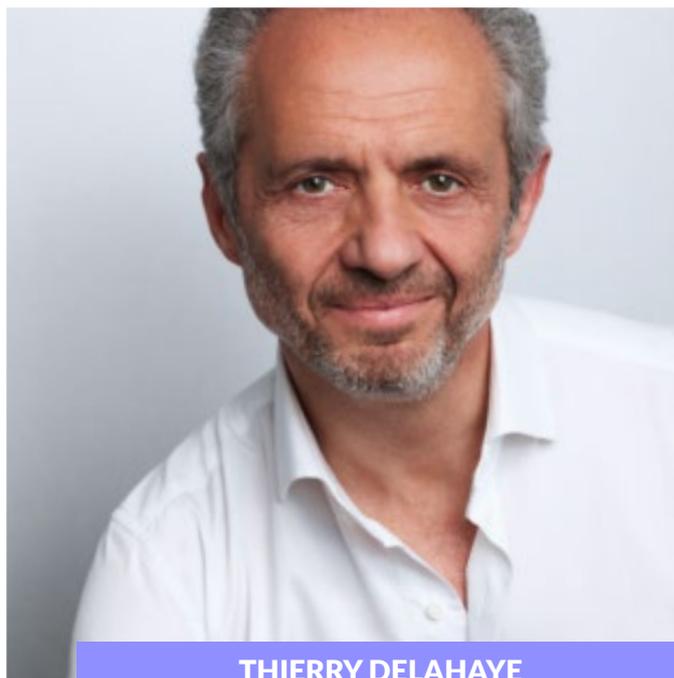
MESURER L'IMPACT DES COMPÉTENCES TRANSVERSES : UN IMPÉRATIF POUR UNE ENTREPRISE À MISSION



par *Thierry Delahaye*
CEO MyConnecting



Vos compétences et les miennes sont un enjeu considérable tant pour nous que pour notre entreprise. Disposer des bonnes compétences est plus que jamais un levier de liberté, de confiance et de performance. Vous accompagner dans leur développement est donc une fantastique responsabilité. Nous l'assumons pleinement en réalisant notre mission qui est de changer la vie des gens et de leur entreprise par la compétence. Devant cette ambition et son importance pour vous, nous avons décidé d'aller plus loin. Nous en avons fait notre raison d'être en devenant une Entreprise à Mission.



THIERRY DELAHAYE

Être une Entreprise à mission, c'est prendre des engagements et accepter de faire auditer leur respect par un organisme tiers indépendant. Pour nous qui avons toujours été dans une logique de résultat, ces objectifs, que nous nous imposons, sont une suite logique. Dans le travail collaboratif que nous avons réalisé pour devenir une entreprise à mission, ces objectifs, intégrés à nos statuts, ont été pour nous une évidence portée par nos valeurs d'empathie, d'excellence et d'engagement. Aujourd'hui, ils habitent les 350 collaborateurs du groupe.

Parmi nos quatre engagements, je veux plus particulièrement partager avec vous aujourd'hui la force du troisième : mesurer la performance des dispositifs déployés.

Nous savons qu'investir dans l'humain est un formidable levier de performance



des entreprises. Le développement des compétences en est une composante. Il y a cinq ans, nous nous sommes interrogés sur la mesure de cette performance créée par la formation. Comment se fait-il qu'il y ait plus d'exigence en matière de ROI des investissements quand il s'agit d'investir dans un site, une machine ou un projet que lorsque l'on investit dans l'humain et ses compétences ? Pourquoi, 64 ans après la création de son modèle par Kirkpatrick, très peu d'entreprises mesurent à froid jusqu'au ROI la valeur créée par le développement des compétences transverses ? Les réponses à ces questions sont simples : manque d'outils, manque d'expertise, manque de temps... Ces réponses ont encore été confirmées il y a quelques semaines par une étude sur la mesure d'impact que nous avons réalisée avec FEFAUR auprès de centaines d'entreprises de toutes tailles. Ces manques sont autant de défis que nous avons décidé de relever avec les équipes pédagogiques. C'est ainsi qu'est née en 2017 notre démarche de mesure d'impact des compétences transverses.

Aujourd'hui, nous évaluons la valeur créée dans toutes nos gammes : management, soft skills, digital, IA, RSE et les langues. Nous le faisons en allant, dans la plupart des parcours déployés, jusqu'au ROI.

Des bénéfices considérables pour les apprenants et les entreprises

Pour les apprenants, c'est l'opportunité d'avoir accès à des parcours respectant l'alignement pédagogique avec une hyperpersonnalisation, de la définition des objectifs jusqu'à l'évaluation à froid. C'est-à-dire des parcours qualitatifs qui favorisent l'acquisition de la compétence et son transfert sur le poste de travail. C'est aussi pour eux, à travers l'expression des bénéfices obtenus grâce à leur formation, une plus forte conscientisation des retours obtenus par leur engagement et leurs efforts. Celle-ci contribue positivement à leur motivation et à leur envie d'apprendre. Quel bénéfice pour eux et leur participation au développement d'une entreprise apprenante !

Pour les entreprises, les bénéfices de leurs collaborateurs sont aussi les leurs. Il est majeur, mais la mesure d'impact va encore plus loin en permettant aux équipes RH de compléter leurs outils de pilotage et en les rapprochant des métiers. Avec les transformations qui se superposent et s'amplifient - digitale, environnementale, sociétale, sans oublier l'accélération générée par l'IA... - les besoins en compétences transverses sont massifs. L'exigence budgétaire liée à ce besoin colossal ne va faire que renforcer la nécessité de disposer d'outils pour faire les arbitrages nécessaires

main dans la main avec les métiers. Ils seront une des clés pour réussir les défis du business. De plus en plus conscientes de l'importance de l'enjeu des compétences et des investissements à réaliser, les directions vont de plus en plus vouloir obtenir des indicateurs précis sur la valeur créée. Dans notre étude, elles sont déjà près de 50% à s'intéresser au sujet.

Au-delà du ROI et des indicateurs financiers calculés pour les entreprises, il y a aussi des indicateurs qui contribuent à leur démarche extra financière. Les exigences RSE sont renforcées par l'application début 2024 de la CSRD. Obtenir des données devient donc un enjeu supplémentaire. Nos clients nous disent utiliser nos indicateurs pour alimenter leurs équipes ESG. Un nouveau bénéfice !

Cette démarche de mesure d'impact des compétences transverses se fait sans prendre de temps aux équipes RH. Notre objectif était, au lancement de ce projet, de pouvoir alimenter nos clients sans les mobiliser. Bien entendu, lors des présentations des résultats, ils nous accordent du temps pour des échanges sur la méthodologie retenue et l'analyse des résultats. Il ressort de cette démarche collaborative une réelle valeur ajoutée bénéfique pour eux mais aussi pour nous. Elle nous permet d'optimiser notre approche d'évaluation dans une logique de test & learn mais aussi de travailler notre performance pédagogique pour toujours plus d'acquisition de compétence et de transfert sur le poste de travail. Ces réunions peuvent même être prolongées par des missions d'accompagnement, capitalisant sur notre expertise, pour bâtir en interne une méthodologie d'évaluation sur la base d'indicateurs internes. Elle vient ainsi compléter l'approche que nous proposons pour une approche à encore plus forte valeur ajoutée.

Aligner la performance des formations avec ses valeurs et ses engagements

Nous percevons à chaque mesure d'impact combien cette démarche apporte des bénéfices aux apprenants et aux entreprises. En cela, nous répondons donc totalement à notre troisième objectif statutaire. Alignés avec nos valeurs et respectueux de nos engagements d'entreprise à mission, nous voyons combien, nous tous collaborateurs de MyConnecting, sommes fédérés et engagés autour de notre mission. Changer la vie des gens et de leur entreprise par la compétence est une ambition exigeante et enthousiasmante. Nous sommes fiers de la porter quotidiennement pour vous et avec vous.

Thierry Delahaye





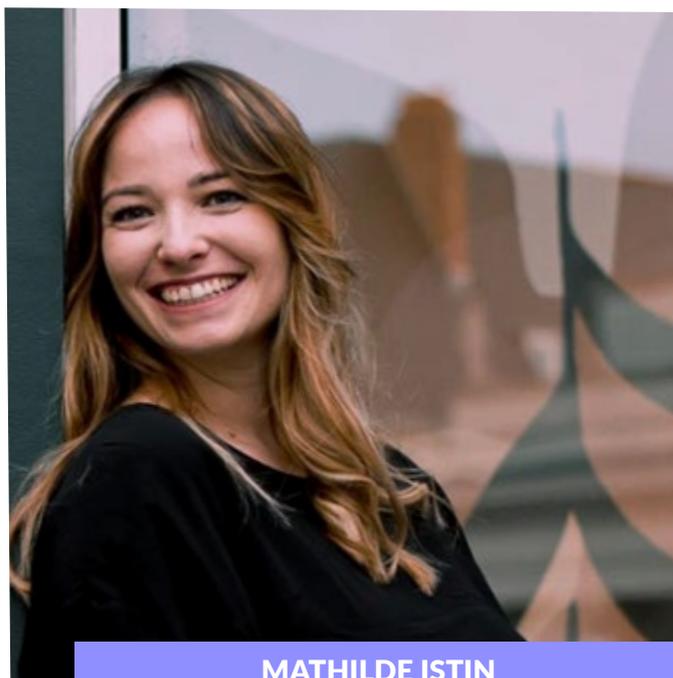
COMPÉTENCES DIGITAL LEARNING : COMMENT STRUCTURER SON SERVICE FORMATION ?



Pour les acteurs de la formation - départements formation internes, organismes de formation, CFA - l'un des principaux défis est de constamment s'adapter aux évolutions du marché afin de rester performants et compétitifs. La digitalisation des formations est essentielle pour y répondre, mais elle fait naître un autre enjeu : celui d'acquérir et maintenir un bon niveau de compétences en la matière. D'ailleurs, selon l'enquête 2023 "Les Chiffres Clés du digital learning" publiée par ISTF, le manque de compétences en interne en ingénierie pédagogique et digital learning est le 2ème plus grand frein à la digitalisation des formations, juste derrière le manque de temps et/ou d'effectifs.

Alors pour professionnaliser son service formation en digital learning : dans quels profils investir ? Comment recruter de nouveaux talents ? Comment organiser son service ? C'est parti pour un tour d'horizon des métiers et voies pour booster vos compétences pédagogiques et digital learning internes ! Définissons-les en lien avec les différentes phases d'un projet de formation

par Mathilde Istin
Directrice déléguée de l'ISTF



MATHILDE ISTIN

1- Organisation, pilotage et analyse du projet

Elle regroupe, sur 2 vitesses : le choix d'outils, la budgétisation, la gestion de relations avec les parties prenantes internes et externes (prestataires, financeurs, clients...), la définition du rétroplanning, la définition des objectifs et des KPI (indicateurs clés de succès) à mesurer, etc.... Pourquoi 2 vitesses ? Il y a en premier lieu la course de fond : la transformation globale de la formation dans l'entreprise, et sa digitalisation au sens large, ainsi que l'accompagnement des équipes pédagogiques. Dans les organisations, d'après le baromètre ISTF 2023 "Digital Learning, employabilité et compétences clés" <https://www.istf-formation.fr/blog/barometre-les-chiffres-2023-du-digital-learning/>, ce sont les responsables formation et les responsables digital learning qui se partagent ces tâches. Dans certaines structures mettant le digital au cœur de leur stratégie learning, il s'agira même d'un seul et même poste. En parallèle,



on retrouve les projets à mener tout au long de l'année. Les mêmes missions sont à réaliser à l'échelle de chacun d'entre eux et d'après la même enquête, ce sont les digital learning managers ou chefs de projet digital learning qui les assurent. Ces deux intitulés reflètent dans 95% des cas le même poste, à savoir le management de projets de formation. Ils gèrent l'ensemble du processus, à savoir l'identification des besoins, la définition des stratégies de formation pour tel et tel projets, l'élaboration des contenus et le pilotage des phases de déploiement.

2- Conception du dispositif

La phase de conception consiste ensuite à élaborer les dispositifs pédagogiques multimodaux, à penser l'expérience Apprenant et à réaliser ce qu'on appelle l'ingénierie de parcours. Cette mission est souvent pilotée par les digital learning managers, ou chefs de projet digital learning, et opérationnellement menée par les Learning Designers. Ils structurent les parcours et choisissent les modalités les plus pertinentes. Ils sont également les commanditaires et les coordinateurs des ressources à produire et impulsent ainsi des méthodologies de gestion de projet traditionnelles ou agiles comme la méthode EDAT. On parle également de Learning Architect et, avant le digital, on parlait d'ingénieur pédagogique.

3- Production des ressources

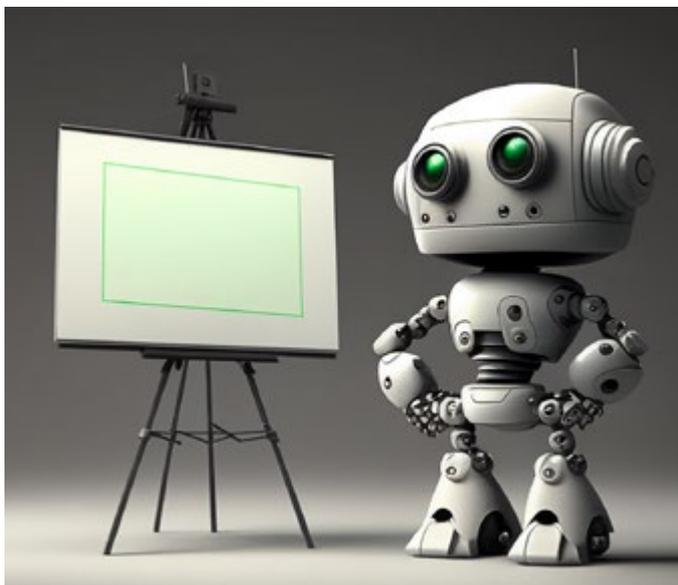
En troisième lieu vient la phase de production pendant laquelle on va créer toutes les ressources pédagogiques qui alimentent les parcours. Ces ressources peuvent être des supports pour le synchrone (présentiel ou classe virtuelle) comme pour l'asynchrone (e-learning, vidéo, podcast, etc.). De manière assez traditionnelle, les organisations qui internalisent la production des ressources asynchrones structurent ces missions autour de Concepteurs e-learning. L'intitulé de poste peut varier et on entend aussi parler de Learning Content Designer ou Ingénieur pédagogique par exemple. Son rôle est de créer les contenus qui jalonnent le parcours de formation. Il sait réaliser les scénarios, les storyboard et gérer les étapes du projet de production. En digital on l'attendra essentiellement sur les contenus interactifs : les vidéos, les podcasts, etc. Mais il saura également créer les supports dédiés au synchrone : diaporama, interactivité d'animation, etc. Néanmoins côté présentiel et classes virtuelles, ce sont souvent les formateurs avec appui du service formation et des concepteurs justement qui préparent leurs supports et activités pédagogiques.

4- Déploiement des formations

Ensuite vient la phase de déploiement, où plusieurs acteurs se coordonnent. Le digital learning manager, comme vu précédemment, pilote cette étape afin d'assurer la livraison du projet dans les meilleures conditions possibles. Une fois livré et déployé, le dispositif de formation est ouvert et mis à disposition des apprenants. A cette étape, d'autres acteurs entrent en jeu puisqu'il faut animer les formations synchrones et accompagner (tutorat, coaching, mentoring,...) les apprenants tout au long de leur parcours. Le formateur, le visage de la formation pour l'apprenant, occupe évidemment un rôle central. Il doit aujourd'hui savoir animer des classes virtuelles et utiliser des outils d'interactivité en salle. Mais cela ne s'arrête pas là ! En effet, la production de contenus asynchrones étant désormais très majoritairement internalisée, ce sont les formateurs qui en sont les premiers contributeurs. De même, le tutorat est en réalité la fonction principale d'un formateur à distance de nos jours. Le formateur digital est donc un formateur moderne capable de travailler en multimodal. La fonction de tuteur, qui peut donc être assurée par un formateur ou un expert métier, est clé au cours des phases de déploiement. On estime le taux de complétion multiplié quasiment par 10 entre un dispositif tutoré et un dispositif suivi par un apprenant en autonomie (source : Enquête : les chiffres clés du digital learning 2023). Là aussi, il existe des rôles proches qui, bien que présentant des nuances, convergent vers le même objectif à savoir accompagner sur le fond l'apprenant. On parlera de mentor, de coach voire parfois de parrain. Le rôle du tuteur est évidemment réactif, c'est-à-dire qu'il répond aux sollicitations des apprenants, mais il est surtout proactif, dans ce cas il bâtit des stratégies qui solliciteront activement l'apprenant. Ce poste devient central dans les organisations apprenantes ayant une forte expérience de l'usage du digital learning.

Finalement parlons d'une dernière fonction transversale car elle peut intervenir à toutes les étapes citées des projets de formation : le Learning Success Manager. Son rôle est d'assurer une expérience Apprenant réussie et il est notamment responsable de l'accompagnement des apprenants sur les plans techniques, administratifs et logistiques. Il peut aussi être en charge d'animer la communauté d'apprenants et d'assurer le lien avec les tuteurs et formateurs. Véritable pilote de l'engagement, il utilise des KPI qui lui permettent d'identifier les bons leviers d'action pour optimiser les dispositifs de formation (communication, animation, compléments d'information, etc.). Les missions de Learning success management peuvent être assurées





par une seule et même personne, ou partagées entre le digital learning manager pour le pilotage et monitoring des KPI par exemple et chargés ou assistants formation pour l'accompagnement logistique et administratif des apprenants.

Bien évidemment l'organisation des équipes formation ne se limite pas à ces profils. Les chargés de formation participent à la structuration du plan de développement des compétences et à l'achat de formations externes. Les experts métiers sont, dans beaucoup d'organisations, des formateurs occasionnels. Ces contributeurs des projets de formation doivent eux aussi intégrer la colorisation digitale à leurs compétences. Dans des structures avancées en termes d'organisation digital learning, les graphistes ou les intégrateurs e-learning sont des acteurs clés dans les projets de production de contenus ; et les administrateurs LMS ont la responsabilité de piloter le déploiement technique de la plateforme et communiquer avec les chefs de projet IT ou Learning Technologist qui apporteront la fluidité d'échange entre les différentes briques logicielles d'une organisation.

En synthèse, retenons qu'il y a encore cinq ans, le digital learning était sous la responsabilité de spécialistes en interne, qui géraient de A à Z les projets de formation qui intégreraient du distanciel. Aujourd'hui, les frontières s'estompent entre métiers traditionnels et digital learning ; chaque acteur du Learning doit ajouter des compétences à son arc lui permettant d'intégrer le digital à toutes les étapes d'un projet formation. Néanmoins la polyvalence est rare et complexifie les recrutements. En effet, il est aujourd'hui complexe de trouver le mouton à cinq pattes sachant déjà opérer toutes ces compétences autour de la formation et du digital learning. Les quelques spécimens existants maîtrisant déjà ces compétences, qu'ils soient multi

casquettes ou spécialistes, sont déjà en poste, et il faudra des arguments solides pour les déloger. En 2023, les postes les plus recherchés par les services formation étaient : Concepteur e-learning (28%), Digital learning manager (24%) et Learning success manager (25%). Suivaient : responsable formation, learning designer et formateur digital. (source : baromètre ISTF 2023 "Digital Learning, employabilité et compétences clés" <https://www.istf-formation.fr/blog/enquete-digital-learning-employabilite-et-competences-cles-en-2023/>)

Trois leviers sont à la portée des directions RH et Learning pour contourner ces difficultés de recrutement et intégrer de nouveaux talents : la montée en compétences des équipes en poste, la mobilité interne et l'alternance. La qualification des collaborateurs internes est un axe connu et reconnu, et les actions de formation courtes ou longues, certifiantes ou pas, de manière collective ou individuelle permettent de développer les compétences de chacun. Ces projets sont particulièrement efficaces lorsque l'organisation est déjà structurée pour que le collaborateur, une fois de retour en poste, applique directement et quotidiennement ces nouveaux savoirs et savoir-faire.

Certaines entreprises choisissent de créer des postes et d'investir dans la professionnalisation de quelques collaborateurs qui pourront rapidement devenir experts. Grâce au dispositif Pro-A, elles peuvent favoriser la mobilité interne et ainsi s'appuyer sur des personnes maîtrisant déjà l'environnement de travail, voire le domaine d'expertise des formations à déployer. A leur nouveau poste, elles sont accompagnées dans le cadre d'un programme de formation en alternance, comme le dispositif Concepteur-Formateur digital learning de l'ISTF, sur 12 mois. Ce genre de dispositifs de formation laisse aussi place à de nouvelles embauches de profils plus juniors, au moins sur l'un des pôles compétences recherchés. Par exemple, parmi les candidatures que reçoit l'ISTF pour son parcours Concepteur-Formateur digital learning, on retrouve des jeunes formés au marketing, au digital, à l'ingénierie pédagogique e-learning, qui veulent pouvoir associer à cela des missions d'ingénierie multimodal et d'animation de formations ; mais aussi des profils plus expérimentés en formation qui souhaitent développer leurs compétences digital learning. Dans tous les cas, l'alternance permet de confier à un organisme de formation et CFA de confiance : une bonne partie du recrutement - l'ISTF pré-qualifie les candidats et présente une fine sélection à ses entreprises partenaires - et la montée en compétences de son collaborateur. Un gain de temps et d'efficacité non négligeables !

Mathilde Istin



LE B.A.BA DU MICRO-CREDENTIALS ET DE L'OPEN BADGE



par Jérôme Bruet
CEO de Procertif

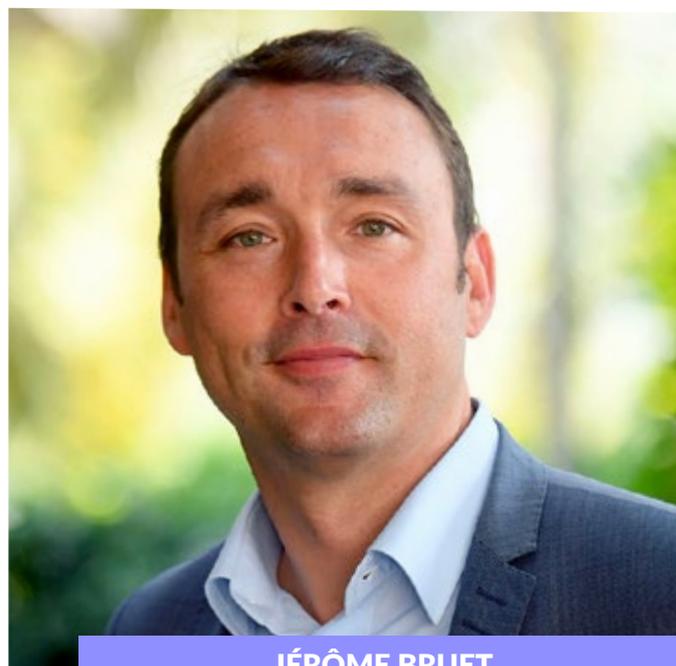


Bien que les micro-credentials et les open badges prennent de plus en plus de place dans les grandes entreprises, leur usage reste encore un peu flou pour une partie des services formation. A quoi servent-ils ? Quelles valeurs ont-ils ? Est-ce compliqué de les mettre en œuvre ? Nous vous proposons un article pour tout savoir en 2 min. chrono et répondre à ces questions.

A quoi servent les Micro-Credentials et les Open Badges ?

Les micro-credentials et les open-badges sont avant tout des preuves de compétences validées. En français, nous parlerons de micro-certifications. Il s'agit donc d'un fichier numérique qui se présente sous la forme d'un diplôme, d'un certificat ou d'un badge et qui identifie quelles sont les compétences validées, l'identité du bénéficiaire et celle de l'émetteur. Tout cela de manière sécurisée dans la blockchain ou dans le format Open Badge. Le premier bénéfice de ces technologies est la sécurisation très forte des données et la dimension inaltérable de la preuve, c'est la fin des «faux».

Mais la forte valeur ajoutée est avant tout pour le collaborateur et l'entreprise. Le collaborateur apprécie de voir ses compétences valorisées par son employeur et pour 47% d'entre eux, ils les font rayonner sur les réseaux sociaux comme LinkedIn ou Facebook. Ces publications profitent à la valorisation de la marque employeur de l'entreprise. Une entreprise qui forme et reconnaît les compétences de ses collaborateurs est une entreprise qui attire.



JÉRÔME BRUET

Les micro-credentials offrent également une nouvelle manière de piloter les compétences de manière dynamique. La cartographie des talents de l'entreprise se dessine au fur et à mesure que les open-badges ou les micro-credentials se délivrent.

Quelles valeurs ont les Micro-Credentials et les Opens Badges ?

La valeur d'une certification interne fait parfois débat, encore faut-il savoir ce qui crée de la valeur dans une certification. La valeur est créée par 4 éléments. Le premier est totalement immatériel et impalpable, il s'agit du ressenti qu'a l'individu lorsqu'il reçoit une preuve de validation de ses compétences. Certains se sentiront hautement valorisés et d'autres n'y verront pas d'intérêt. Ce point est personnel, mais le taux de publication sur les réseaux sociaux (47%) donne sans doute une bonne idée de ce ressenti. Quasiment un certifié sur deux est fier d'afficher ses micro-credentials.





Au-delà de ce phénomène exogène, il existe trois paramètres factuels qui créent de la valeur. Le premier est la qualité de l'évaluation. Plus l'évaluation est pertinente par rapport aux compétences validées et plus la micro-certification sera considérée comme légitime. Le second élément est la véracité de la preuve. Si votre badge ou certificat est facilement falsifiable alors, il apparaîtra comme peu crédible. Enfin, le foisonnement et le rayonnement apporteront la dernière composante de valeur. Plus la certification sera répandue et visible, plus elle suscitera d'intérêt. Est-ce que les premiers bénéficiaires du TOEIC y voyaient autant de valeur que ceux d'aujourd'hui ? La réponse est assurément non. Pourtant le rayonnement de cette certification est tellement fort, qu'il a surpassé aujourd'hui la puissance d'un diplôme d'état.

Est-il compliqué de mettre en place les Micro-Credentials et les Open Badges ?

Les open badges, comme leur nom l'indique, correspondent à un standard ouvert que tout le monde peut utiliser. Le problème est que derrière le mot «tout le monde» se cache en réalité une complexité technique qui nécessite d'avoir une très bonne maîtrise informatique, voire d'être informaticien. Par conséquent,

pour bénéficier pleinement de la puissance de la micro certification, mieux vaut avoir une solution informatique ad hoc qui gomme 100% de la complexité technique.

Ca tombe bien, ces solutions techniques existent et elles s'appellent MCS pour «Micro Credential System». Les MCS sont généralement composés de 4 blocs fonctionnels. Le premier est évidemment la matérialisation des diplômes, badges ou certificats en format numérique sécurisé. Le second permet de faire rayonner les compétences des personnes certifiées via les réseaux sociaux et les cartographies des compétences internes à l'entreprise. Le troisième bloc est la gestion des process de certification. Enfin, le quatrième et dernier bloc fonctionnel correspond aux outils d'évaluation qu'il s'agisse de questionnaires à destination de l'apprenant, des grilles dématérialisées complétées par un évaluateur en salle ou en situation de travail, voire même d'outil du type 360 degrés. Ces outils d'évaluation peuvent même parfois intégrer des fonctionnalités de surveillance à distance (proctoring).

Jérôme Binet 

Avec la plateforme Skilldy, de Procertif, les entreprises bénéficient d'une solution française de très haut niveau pour mettre en œuvre leur micro-certification. Pour la découvrir, rendez-vous sur <https://www.skilldy.io/>





LE PEER LEARNING, UN ÉLÉMENT CLÉ POUR LA TRANSMISSION DE COMPÉTENCES



L'apprentissage entre pairs, ou peer learning, s'impose comme une méthode de formation incontournable. Alors que la France foisonne de talents experts prêts à partager leur savoir-faire, explorons comment le peer learning répond aux enjeux contemporains de la formation professionnelle, en alliant agilité, partage d'expériences et méthodologie adaptée.

Dans un paysage où 79% des entreprises européennes identifient un écart de compétences avec les besoins du marché (étude Manpower Group/McKinsey, 2021), la formation continue apparaît comme un besoin crucial, mais souvent mal adressé.

Alors que seulement 32% des talents français et 42% des Européens sont engagés dans des formations (étude McKinsey), on doit se demander pourquoi ce chiffre n'est pas plus élevé. Est-ce un manque de motivation des collaborateurs, ou bien d'autres facteurs entrent-ils en jeu ?

Les obstacles à la formation traditionnelle

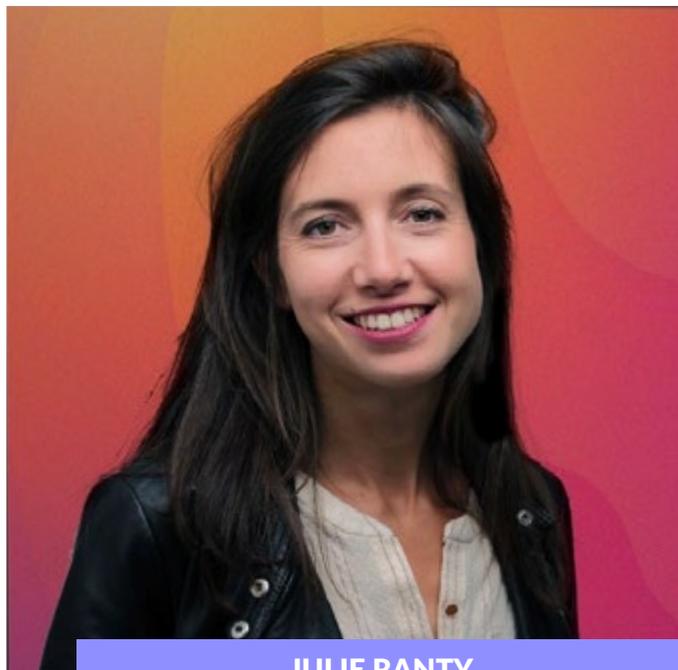
Surabondance et accessibilité

La France propose un catalogue pléthorique de près de 70 000 offres de formation, ce qui peut s'avérer contre-productif. Cette abondance crée une complexité de choix pour les employés, rendant difficile l'identification de formations pertinentes et de qualité. De plus, seulement 21% des employés considèrent qu'il est facile d'accéder à un contenu de formation de qualité, la majorité des offres étant perçues comme complexes et peu engageantes.

Inadéquation avec les besoins réels

Les méthodes traditionnelles de formation peinent à s'adapter aux exigences modernes. Le rythme lent de développement des cursus traditionnels ne correspond pas à la nécessité d'une formation agile et immédiatement applicable, comme le permet le peer learning.

par *Julie Ranty*
CEO et Co-fondatrice, Pollen



JULIE RANTY

Contraste entre apprentissage actif et passif

Le faible taux de complétion des MOOCs, oscillant entre 5 et 10%, met en évidence les limites des méthodes d'apprentissage qui manquent d'interaction humaine. En contraste, l'efficacité de l'apprentissage actif est indéniable. Selon le «National Training Laboratories» (2000), dans les contextes d'apprentissage actif, les apprenants retiennent jusqu'à 75% du contenu, comparé à seulement 5% pour une formation passive.

Avantages et évolution du Peer Learning

Le Peer Learning, ou apprentissage entre pairs, est une méthode d'apprentissage collaborative où les participants apprennent les uns des autres en partageant connaissances, compétences et expériences.

Cette méthode repose sur la collaboration et l'échange mutuel, favorisant un environnement d'apprentissage dynamique et interactif.

L'approche «Pollen»

Au cœur de cette méthode se trouve notre approche avec «Pollen». En apprenant de leurs pairs, les talents bénéficient d'une formation sur mesure, dispensée par des experts qui



étaient, il n'y a pas si longtemps, à leur place. Ces experts ont directement vécu et surmonté les mêmes défis, offrant ainsi une perspective et une compréhension profondément pertinentes. En outre, l'intégration d'experts externes à l'entreprise enrichit l'apprentissage en apportant de nouvelles perspectives, permettant aux apprenants de s'ouvrir à différentes méthodes et approches.

Réponse agile aux besoins contemporains

Le peer learning, offre une solution de formation «juste à temps», essentielle dans un environnement où les compétences requises évoluent rapidement. Cette approche dynamique et réactive contraste avec les cursus traditionnels, souvent déphasés par rapport aux besoins immédiats des entreprises.

Sessions Pollen en Action

L'efficacité de cette méthode repose sur une sélection méticuleuse de formateurs experts dans leur domaine. Par exemple, les sessions menées par des professionnels tels que Claire Lebarz, VP Data chez Malt, et Marion de Robillard, Directrice Marketing et Communication chez Qonto, illustrent parfaitement cette approche. Les participants acquièrent non seulement des compétences techniques, mais bénéficient surtout d'enseignements pratiques basés sur les expériences vécues de ces experts. Les parcours professionnels de Claire chez Airbnb et de Marion dans des entreprises telles que Trainline et TheFork apportent une dimension concrète et applicable à l'apprentissage, offrant des insights uniques sur l'application pratique des concepts enseignés.

Témoignages sur l'Impact du Peer Learning

Laura Ville, Group Product Manager chez Pennylane qui a participé à l'une de nos sessions témoigne de l'efficacité de cette méthode : «Le contenu correspondait à mes attentes et à mes défis actuels, les exemples et les cadres présentés sont applicables (je pourrai les utiliser dès demain sans trop d'efforts). L'expertise du formateur sur les sujets liés au coaching est définitivement un plus, un petit groupe de personnes ayant des défis similaires est également un grand plus !»

Ou encore Agathe Plantier, Head of Sales chez Fabriq, ajoute l'importance d'apprendre de pairs venus d'horizons professionnels variés. «J'ai suivi une formation sur la négociation de contrats chez Pollen, en présentiel et en compagnie d'une dizaine d'autres professionnels de la vente B2B. Au-delà d'approfondir mes connaissances et d'acquérir de nouvelles clés pour former mes équipes

de vente, j'ai eu l'occasion de confronter mes propres interrogations à celles des autres participants. Cela s'est avéré précieux, d'autant que je ne l'avais pas prévu au départ de la session.»

Chez Pollen, la méthodologie «RAISE» optimise l'efficacité du peer learning :

- *Rythmic* : Des séquences courtes pour maintenir l'engagement.
- *Actionnable* : Des contenus immédiatement applicables.
- *Insight-led* : Une grande part du contenu basée sur l'expérience réelle.
- *Shared* : Un équilibre entre l'apport de l'expert et l'interaction entre participants.
- *Empathy* : Partage d'expériences, incluant les succès et les échecs.

Le peer learning transcende les limites des méthodes d'apprentissage traditionnelles et représente une évolution majeure dans la transmission des compétences professionnelles. Cette approche offre une expérience d'apprentissage dynamique et interactive, parfaitement en phase avec les défis contemporains du monde professionnel. En favorisant une participation active et en valorisant le partage d'expériences et de savoir-faire, le peer learning transforme les participants en acteurs clés de leur développement professionnel. Ce processus favorise non seulement l'acquisition de compétences, mais aussi le renforcement des liens professionnels et la promotion d'une culture d'apprentissage continu.

En adaptant l'apprentissage aux besoins spécifiques des participants et à leurs contextes professionnels, le peer learning garantit l'acquisition de compétences pertinentes et directement applicables au milieu de travail. Cette approche ne se contente pas de combler les lacunes des méthodes traditionnelles, mais ouvre la voie à une nouvelle ère dans le domaine de la formation professionnelle. Elle répond efficacement aux exigences actuelles des professionnels tout en les équipant pour les défis à venir, établissant ainsi l'apprentissage entre pairs comme un pilier fondamental pour le développement professionnel continu, adapté aux besoins évolutifs des talents d'aujourd'hui et de demain.

Julie Portier

Pour en savoir plus la méthodologie Pollen : <https://heypollen.fr/methodology>



REMETTRE LA COMPÉTENCE AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Ce problème concerne les PME et les ETI de manière plus aiguë mais les DRH de grands groupes le relèvent aussi. Il ne signifie pas seulement un rééquilibrage bienvenu du marché de l'emploi, mais aussi une profonde évolution culturelle et des attentes différentes vis-à-vis des entreprises. Quels sont les enjeux de ce nouveau rapport au travail, comment les entreprises peuvent-elles s'y adapter pour éviter de voir leur développement bloqué par la difficulté d'accès aux compétences, quel sens peut prendre la marque employeur dans ce contexte, pour des entreprises aux moyens et à la notoriété limités ?



par Olivier VERHAEGHE
Président My Better Job



À l'issue de la crise sanitaire, l'économie française a connu une reprise soutenue, quand on s'attendait à ce qu'elle pâtît de la fin des perfusions publiques. Ce «débranchement» s'est fait très progressivement, grâce au maintien de l'Activité Partielle Longue Durée pendant de nombreux mois; l'apport de liquidité par les PGE a constitué un moteur important pour la demande inter-entreprises, l'investissement et donc l'emploi. Les difficultés de recrutement n'ont pas attendu cette reprise pour préoccuper les employeurs et ceux-ci ont tout fait pour trouver les collaborateurs dont ils avaient besoin pour accompagner l'augmentation d'activité. La réforme de l'apprentissage et les aides «ponctuelles» à l'embauche d'apprentis ont stimulé le recours à cette voie d'embauche, mais elle a surtout bénéficié aux jeunes les plus qualifiés (élèves ingénieurs par exemple), sans répondre à l'ensemble des besoins de main d'œuvre. Le recrutement est donc devenu de plus en plus difficile, se traduisant par un nombre de métiers «en tension» de plus en plus élevé, cela malgré un taux de chômage qui reste, au niveau national, supérieur aujourd'hui à 7% c'est-à-dire à un niveau caractéristique de chômage de masse. La France continue d'ailleurs de se distinguer par un taux d'activité inférieur d'un point à celui de l'Union européenne et de la zone euro (73,6% pour la France). Dans l'étude publiée d'octobre 2021, la DARES analyse cette dégradation de «la qualité de l'appariement sur le marché du travail» depuis 2015 et montre que la vive reprise des recrutements à partir de 2021 a fortement alimenté les difficultés de recrutement. Sur plus longue période, le principal facteur explicatif des difficultés est l'absence de main d'œuvre formée (33%), devant les conditions de travail (25%). Ces deux causes cumulées sont à l'origine des difficultés dans 20% des cas ; autrement dit, l'inadéquation des compétences des chômeurs aux attentes des entreprises jouent dans plus de la moitié des cas. Ce résultat, que confirment les travaux de GPEC territoriale que mène My-Better-Job sur toutes les zones d'emploi françaises, contredit



OLIVIER VERHAEGHE

certaines publications récentes (Fabrique de l'Industrie, IGAS), qui présentent l'une comme l'autre certaines limites.

Notre équipe accompagne depuis fin 2022 les services de l'Etat dans le déploiement des dispositifs publics de sécurisation des parcours professionnels et de réduction des difficultés de recrutement en Bourgogne-Franche-Comté. À ce titre, elle a interrogé par téléphone plus de 500 entreprises, de toutes tailles sur leur situation économique, leur dynamique d'emploi, leurs besoins de main d'œuvre et d'appui RH. Sa solution digitale de gestion des compétences My-Better-Job.fr est mise à disposition gratuitement pour 2024 des entreprises régionales qui le souhaitent. Parmi les entreprises ayant des recrutements en cours ou en ayant réalisé en 2023, plus de 80% déclaraient avoir rencontré des difficultés. Les plus exposées exerçaient des activités de production (construction, industrie, services à l'industrie), étaient des TPE ou des PME et pâtissaient de la proximité de la Suisse, aux



Résultats pour la recherche : **Technicien méthodes, industrialisation (H/F)**

Les salariés en mobilités (9) Les métiers et les formations de vos alliances (10) la cvthèque (255) vivier formations (31)

Le nombre de résultats peut varier en fonction des profils déjà traités

rémunérations trois fois plus élevées qu'en France à profil égal.

Une part non négligeable de ces entreprises rencontrant des difficultés se trouvait entravée dans son développement par ce manque de main d'œuvre, surtout parmi les TPE. Ce résultat confirme une étude déjà ancienne du réseau consulaire dans les Hauts-de-France auprès de 3000 entreprises mais aussi par Rexecode qui observait dans son Tableau de bord France industrie en 2021 que 15% des entreprises industrielles considéraient que leur développement était bloqué par l'insuffisance de personnel. Toutefois, le manque de candidats n'est plus aujourd'hui le seul frein à l'activité de ces entreprises.

Pour que le «facteur travail» suive et facilite la croissance de l'activité il ne faut pas seulement qu'il soit disponible en nombre. Encore faut-il que ceux qui se présentent répondent aux besoins de l'entreprise, qu'ils s'adaptent à son mode de fonctionnement et qu'ils lui soient fidèles, au moins le temps de se former et d'amortir cet effort de formation. Ce n'est pas forcément le cas et les comportements défailants se font plus fréquents. On peut en relever plusieurs types.

Les «infidèles», qui cessent de se présenter au bout de quelques jours ou de quelques semaines, sans justification et même, souvent, sans formaliser juridiquement la fin de leur contrat (et récupérer leur solde de tout compte et le certificat de travail).

Les «idéalistes», souvent plus diplômés, qui renoncent au poste pour lequel ils ont été embauchés, ne le trouvant finalement pas compatible avec leur système (éminent) de valeurs

Les «mercenaires», intérimaires ou pas, qu'une activité fragmentée contente davantage qu'un CDI

Et, fait préoccupant, les «anomiques», dont le comportement en entreprise sont incompatibles avec l'appartenance normale à un groupe social et se traduisent par le non-respect du contrat, de façon préméditée (le licenciement pour faute grave étant l'objectif) ou pas : violence, sabotage (comme ce jeune salarié qui modifie délibérément les paramètres des machines, bloquant une demi-journée de production), recours abusif (et secondé par

un médecin complaisant) à de longs congés maladie, absentéisme injustifié etc

Dans son analyse des causes de la désindustrialisation, Nicolas Dufourcq donne la parole à 28 chefs d'entreprises, qui dressent un état des lieux inquietant et très partagé du système éducatif et du niveau de compétences des jeunes qui en sortent.

Ces situations ne sont évidemment pas générales mais elles sont à l'origine de coûts financiers, de temps perdu et de dégradation du climat de travail, toutes choses préjudiciables à l'efficacité et à la compétitivité des entreprises.

Mobiliser toutes les solutions

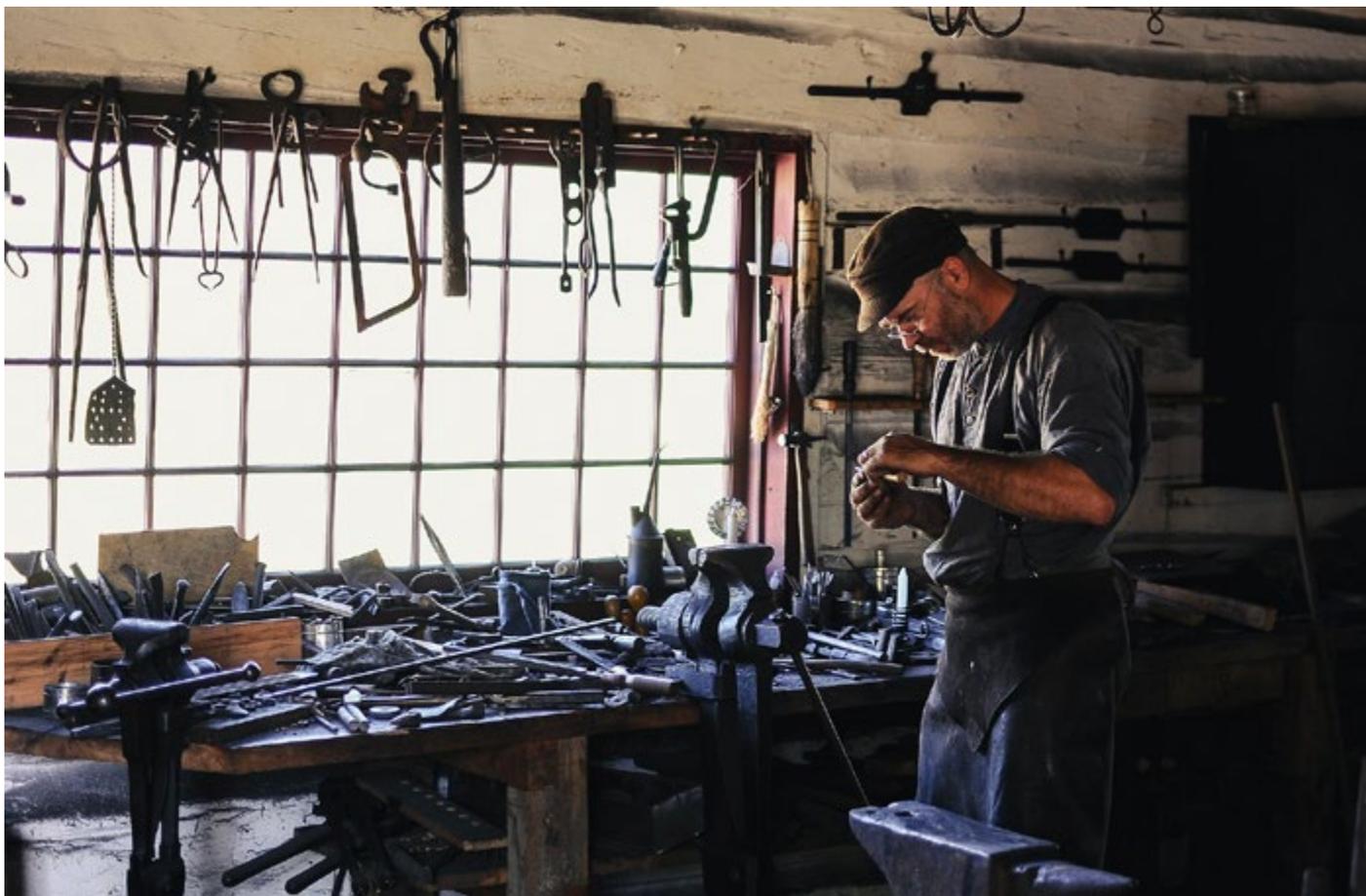
Les menaces que ces constats et la situation alarmante de la formation initiale en France font peser pour l'avenir de l'économie nationale et le développement des entreprises qui la constituent ne pourront être écartées par la seule innovation dans les pratiques RH et de gestion des compétences. Mais celles-ci, et My-Better-Job au premier chef, peuvent lever des freins à la mobilisation de compétences nouvelles et repousser ainsi ces obstacles au développement des entreprises.

My-Better-Job se donne pour objectif de compléter les solutions à la disposition des entreprises pour satisfaire leurs besoins de compétences. En quoi et comment ?

Pour étoffer leurs équipes, les entreprises s'adressent aujourd'hui à des intermédiaires spécialisés : Pôle emploi et agences d'intérim principalement. Le recours à d'autres structures contribuant au service public de l'emploi et de l'insertion, telles les Missions locales et les PLIE, les entreprises d'insertion, les ETTI, et surtout les groupements d'employeurs et les GEIQ est minoritaire, bien qu'il puisse constituer des compléments efficaces. Or, il existe des viviers moins lisibles mais que My-Better-Job propose aux entreprises pour mettre à leur disposition des profils de qualité.

Le premier, celui qui devrait être le plus évident mais ne l'est pas toujours, est celui des salariés déjà présents dans l'entreprise. Les mobilités internes ont deux avantages : elles valorisent l'entreprise auprès de l'ensemble du personnel et lui font gagner le temps de découverte de l'organisation interne et de socialisation incompressible dans le cas de nouveaux





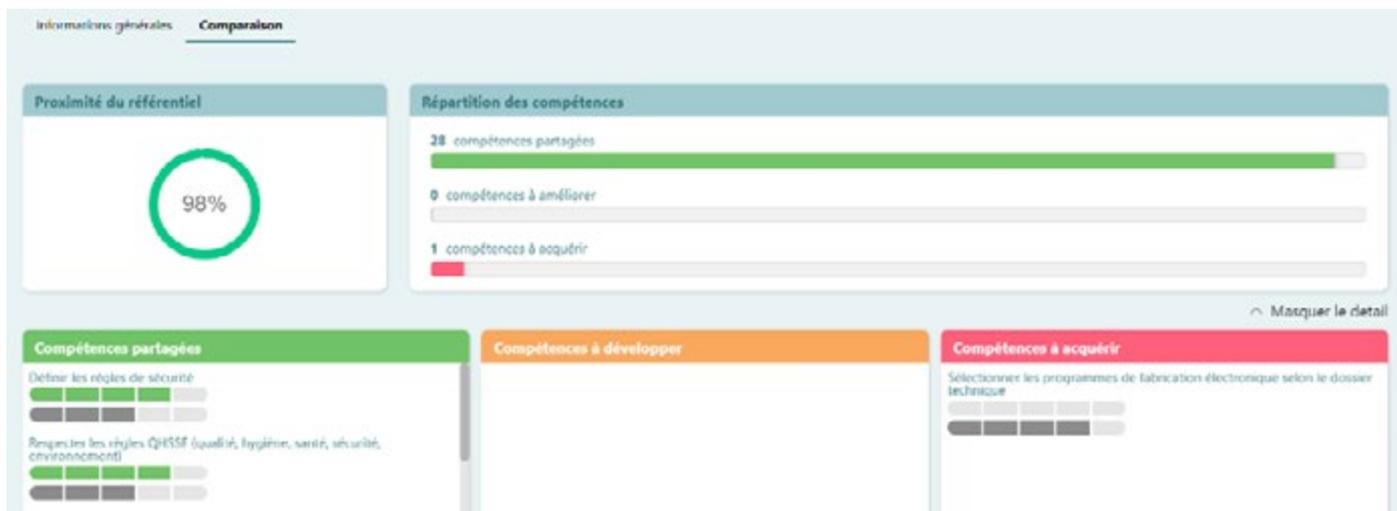
salariés. My-Better-Job décrit toutes les mobilités possibles entre les différents métiers de l'entreprise mais il permet d'aller plus loin en individualisant l'étude des évolutions envisageables. Il tient compte des formations initiales et des expériences professionnelles antérieures de chaque salarié pour rapprocher son portefeuille de compétences complet des différentes fiches de postes de l'organisation. Ceci enrichit nettement le dialogue avec chaque salarié lors des entretiens d'évaluation des compétences et d'évolution de la carrière. On peut ainsi faire naître l'intérêt de tel collaborateur pour une évolution vers un autre métier, plus qualifié (et mieux rémunéré), et formaliser les souhaits d'évolution dans la gestion des collaborateurs. En cas de recrutement, tous les collaborateurs «proches» de la fiche de poste que l'entreprise cherche à pourvoir sont ainsi présentés au recruteur, avec la mise en évidence des compétences à renforcer ou acquérir.

Le second vivier est celui des salariés en reclassement. Ces professionnels sont employés par une autre entreprise mais celle-ci anticipe des réductions d'effectifs dans le métier qu'ils occupent, ou le salarié lui-même a fait part de son désir d'évoluer professionnellement. Il s'agit donc d'anticiper des départs et de les préparer. L'employeur actuel peut s'associer à d'autres entreprises, dont celle qui cherche à recruter, dans le cadre «d'Alliances», des partenariats inter-établissements que My-Better-Job

permet d'organiser. Au sein d'une Alliance, les membres peuvent décrire les référentiels de compétences des métiers en déclin et, si un des salariés concernés le souhaite, partager le CV et la description des compétences du collaborateur. Un même établissement peut appartenir à plusieurs Alliances. Le salarié dont le CV devient alors visible pour les autres employeurs membres de la ou des Alliance(s) voit son profil rapproché de tous les projets de recrutement de ces employeurs partenaires, qui peuvent alors mesurer son adéquation à leurs besoins, repérer les compétences qu'il faudrait lui permettre d'acquérir, construire des parcours de formation et d'intégration etc.

Le troisième profil est celui des «apprenants» de tout type. Élèves de l'enseignement professionnel, étudiants, sous statut scolaire, étudiant ou d'apprenti, stagiaires de la formation continue, My-Better-Job exploite toutes les sources d'information recensant les organismes de formation et leur offre, dans toute la France. C'est sur les formations certifiantes (diplômes, titres professionnels, CQP) qu'il est le plus complet mais il agrège aussi de très nombreuses offres de formation courte. Cette consolidation et cette analyse de données constituent un apport considérable d'informations géolocalisées, faisant le lien entre toutes les formations certifiantes (plus de 10 000 en France), leur déploiement géographique et les principaux métiers auxquels elles préparent. Au total, plus de 100





000 formations localisées sont ainsi présentées, avec les coordonnées de leurs responsables. La très grande majorité des 500 entreprises interrogées en Bourgogne-Franche-Comté reconnaissait ne pas connaître la totalité des ressources de formation susceptibles de répondre à leurs besoins de recrutement dans les métiers-clés de leur organisation. Et cela y compris dans des secteurs d'activité historiquement caractéristiques et structurés, dont cette région ne manque pas.

En plus de la connaissance des ressources de formation, un trait commun à toutes les entreprises qui, parmi les 500 interrogées, ont su régler le problème des difficultés de recrutement, est d'avoir consenti un effort important pour la phase de «l'onboarding étendu», c'est-à-dire l'ensemble du processus d'intégration : accueil, intégration dans le groupe, parrainage et tutorat, consolidation des compétences, détection et traitement des difficultés, imprégnation de la culture de l'entreprise et découverte de son activité, de son organisation (au sens large) et de ses valeurs.

Dans ce parcours, il ne s'agit pas seulement de distribuer des «goodies» ou de déposer des post-it «bienvenue». Intégrer un individu et le faire de façon efficace pour l'organisation et son activité, c'est aussi et surtout cerner ses besoins exacts de professionnalisation dès l'entrée en fonctions et leur apporter une réponse sur-mesure. Pour cela, recourir à des certifications, fût-ce des blocs de compétences, est coûteux et en partie redondant avec ce que sait déjà le nouveau collaborateur. Vouloir lui transmettre des compétences qu'il a déjà c'est nier la valeur qu'il peut apporter immédiatement et lui montrer qu'on ne s'est pas beaucoup intéressé à son CV en le recrutant. C'est de mauvais augure pour la suite et la future gestion de son parcours professionnel. Au contraire, commencer par ne lui apporter que ce dont il a immédiatement besoin pour commencer à travailler est une meilleure gestion des

ressources et de l'attention portée au nouveau-venu ; cela n'exclut pas, au contraire, de planifier des formations ultérieures qui lui apporteront davantage de polyvalence, d'employabilité au sein de l'entreprise (et sur le marché de l'emploi) et grâce à cela, une évolution professionnelle favorable et la progression salariée qui l'accompagne nécessairement.

My-Better-Job permet d'analyser les compétences exactes de chaque candidat, puis d'ajuster le portefeuille de compétences et d'évaluer le niveau de maîtrise de chacune d'elles lors de la prise de poste. La comparaison avec la fiche de poste décrite de la même manière par l'entreprise facilite la constitution du parcours d'intégration, qui s'appuiera sur des formations courtes externes, par du tutorat ou par des formateurs internes dédiés.

La solution valorise ces trois intervenants. Grâce à IOGA, outil innovant partenaire de My-Better-Job et intégré dans ses fonctionnalités, tuteurs et formateurs internes peuvent créer facilement des vidéos pédagogiques courtes pour transférer des compétences relevant de leur expertise. Ils peuvent ensuite attester du niveau de maîtrise acquis par les salariés qu'ils ont formés. Cette fonction de tiers de confiance facilite l'évaluation harmonisée des compétences et la gestion des parcours professionnels.

Pour fidéliser des salariés plus versatiles et plus difficiles à satisfaire, qui ont du mal à se projeter même à 5 ans dans une même entreprise, il peut être efficace de leur montrer que leur nouvelle entreprise leur propose non plus un poste mais un parcours professionnel, dans lequel des alternatives leur sont proposées et que «rien n'est figé». En représentant visuellement ces évolutions professionnelles possibles entre les différents métiers de l'entreprise, My-Better-Job éclaire ce champ des possibles, les conditions des progressions et les formations internes ou externes qui pourront être proposées.



Une certaine logique grégaire peut aussi s'avérer efficace, pour certains métiers au moins. C'est ce qu'on observe dans des territoires peu densément peuplés, des secteurs d'activité peu attractifs ou des entreprises de petite taille : la proximité géographique compte ! Plusieurs entreprises consacrent beaucoup d'attention aux relations avec leur environnement immédiat : établissements scolaires et organismes de formation, élus locaux, associations, presse locale publique ou privée, pages locales des réseaux sociaux. S'attachant à ce qu'une image positive de leur organisation, de leur climat de travail et de leur activité prévale parmi ces relais d'informations, ils drainent grâce à cette notoriété un flux important de candidatures spontanées de la part des habitants du territoire. Cela peut être très bénéfique si une bonne partie des besoins de main d'œuvre peut être couverte par des profils peu qualifiés. Deux conditions à cela : avoir structuré les parcours «d'onboarding étendu» et organisé une bonne capacité d'accueil et de professionnalisation par l'encadrement intermédiaire de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, il est frappant d'observer la part d'entreprises ayant mis en place des systèmes de cooptation efficace.

Comme on le voit, c'est de «donner consistance à la marque employeur» qu'il s'agit pour ces entreprises, même si toutes ne revendiquent pas cette expression. En plus du processus d'intégration, de la définition de parcours lisibles d'évolution professionnelle appuyés sur des formations certifiantes, des formations courtes avec ou sans appui externe (AFEST, plans TSE transfert des savoirs et de l'expérience, formateurs et tuteurs internes), il importe évidemment de mobiliser autant que possible les leviers financiers. La reconnaissance de la professionnalisation par le salaire devrait aller de soi. Autant que possible il faut aussi parvenir à extraire les ouvriers ou les employés de la «trappe à bas salaires» proche du Smic, que les exonérations de charges patronales sur ces niveaux de rémunération ont créée ; cela nécessite d'autant plus de créer ces parcours professionnels et donc cette montée en compétences qui permettront de couvrir l'important surcoût financier au fur et à mesure de l'augmentation de la rémunération et surtout lors du dépassement de 1,6 Smic.

L'expertise fiscale et sociale du DRH est aussi déterminante pour mobiliser tous les leviers financiers de la marque employeur à moindre coût global : prime de partage de la valeur, intéressement et participation, chèques-cadeau et tickets restaurant etc...

La responsabilité sociale et l'intérêt bien compris de l'entreprise

Très riche par nature en missions différentes, la fonction de DRH se recompose sous l'effet du nouveau rapport au travail. Il n'est plus possible de se reposer sur l'appareil de formation certifiante, même en complétant la formation initiale par la formation certifiante de demandeurs d'emploi. Le démembrement des certifications en blocs apporte de la souplesse mais ne règle pas le problème parce qu'une partie de la solution, on l'a vu, consiste en l'apport de compétences par l'entreprise elle-même, via des réponses sur-mesure et individualisées.

Quatre missions paraissent de plus en plus critiques, bien qu'elles ne soient pas encore assumées par tous les professionnels de ce métier.

1 Former, y compris de façon inclusive. Renonçant à trouver «sur étagère» les profils strictement adéquats à leur besoin, les recruteurs ont intérêt à ouvrir leurs critères d'embauche, voire à ne retenir quand cela est possible que la motivation et la capacité d'apprentissage. L'ouverture du vivier est efficace si elle s'articule à une politique interne de formation bien organisée. Si «l'OPCO suit», il reste pertinent de mobiliser, à l'embauche ou à court terme, la formation certifiante (Titres professionnels et CQP), mais il est surtout essentiel de faire reposer un effort rigoureux de formation interne sur la gestion des compétences et le développement de contenus par les ressources internes (tuteurs et formateurs). My-Better-Job et son partenaire IOGA apportent les outils pour le faire (recensement des formations existantes, création de vidéos, reconnaissance des compétences acquises etc) ; leurs fonctionnalités épaulent un investissement de plus en plus important des entreprises elles-mêmes dans la création de ce qu'elles appellent des «centres de formation internes». Cette expression recouvre des réalités très différentes, allant de la production de contenus de référence avec planification des actions ciblées, à la mise en place réelle, dans des locaux dédiés, d'un organisme labellisé Qualiopi animé par des formateurs professionnels salariés. La multiplication de ces initiatives dépasse largement l'implication classique des entreprises dans la formation en alternance et reflète un changement stratégique profond de leur part. Profond mais pas forcément nouveau, les grandes entreprises ayant eu dans le passé un investissement fort dans la création et le financement de formations de jeunes, y compris sur des référentiels «maison».



2 Fidéliser. Cette deuxième mission est devenue un défi quotidien. Les entreprises peuvent y répondre par l'onboarding continu, on l'a vu, mais aussi par l'amélioration du cadre de travail (rénovation des locaux, aménagement de vestiaires séparés, aménagement des abords de l'entreprise), des conditions d'accès (mobilités douces, covoiturage, plan de déplacement inter-entreprises etc), les services aux parents (crèches d'entreprise, horaires aménagés). On peut contester qu'une telle diversité de sujets relève encore des compétences de l'employeur ; ne pas y répondre prive toutefois l'entreprise d'une part importante de son vivier naturel. Par exemple, le fait que nombre de PME de la métallurgie négligent ces questions (faute de temps disponible de la part du management) explique que leur branche soit l'une de celles qui sont aujourd'hui les moins féminisées pour les métiers de production. Or, si cette branche attirait, pour les métiers de chaudronnier, soudeur et technicien de maintenance industrielle, autant de femmes que d'hommes, elle atteindrait l'équilibre entre recrutements et candidat(e)s.

3 L'amélioration des conditions de travail, au moyen notamment de la robotisation, de l'aménagement des postes, de l'isolation des locaux d'activité par exemple fait partie des actions valorisant l'entreprise et ses métiers. Beaucoup de dirigeants l'ont aujourd'hui compris, même s'il reste du travail.

4 Enfin, la fidélisation passera de plus en plus par la création de ce que l'on pourrait appeler «l'art de vivre l'entreprise». Il s'agit ici de répondre à des faiblesses culturelles du management français traditionnel en développant des vertus collectives de :

Confiance entre les collaborateurs,

Coopération, conscience collective et cohésion,

Reconnaissance de l'initiative, du mérite et des réussites qu'ils permettent, ce qui suppose sinon «d'accepter», au moins d'analyser collectivement et sans stigmatisation les échecs qui peuvent aussi découler de l'intrapreneuriat,

Gestion de projet transversal

Ce sont les pratiques managériales qui sont en jeu ici, celles des chefs d'équipe et de leur propre ligne hiérarchique. Ce vœu n'est réaliste que si l'entreprise dispose elle-même, sur son marché et dans son contexte stratégique, de marges de manœuvre significatives.

Faire grandir. Les parcours professionnels deviennent un facteur d'attractivité sur le marché du travail puis de fidélisation des

salariés ; ils sont la preuve que l'entreprise qui les développe, les organise et les promeut s'intéresse à l'épanouissement professionnel de ses salariés. Le développement des mobilités internes n'est possible que si les métiers et les compétences sont définis et comparés les uns aux autres. Le cœur de la valeur ajoutée de My-Better-Job est d'aider à déterminer ces fiches de postes, à calculer leur degré de proximité les uns par rapport aux autres, mettre en évidence les écarts et les conditions de formation à satisfaire pour dérouler une évolution professionnelle («passerelle»).

Reclasser, faire évoluer hors de l'entreprise. Les cas d'entreprises se préoccupant du reclassement de salariés dont les postes sont fragilisés sont rares, mais pas inexistantes. Les sites d'assemblage automobiles ont été des précurseurs de ces démarches («plateformes de mobilités») et ont inspiré le dispositif Transitions collectives, lancé à l'issue de la crise sanitaire. Ce dispositif n'a pas connu un déploiement satisfaisant, compte tenu de sa complexité technique et du manque de maturité du sujet. On trouve toutefois des cas d'entreprises, de toutes tailles, qui anticipent ces besoins de reclassement. Contrairement à ce qu'espéraient les initiateurs de Transitions collectives, ce sont moins les grandes mutations technologiques ou réglementaires (véhicule électrique pour la construction automobile) qui déclenchent cette démarche que des problématiques individuelles telles que l'usure professionnelle, la perte de chiffre d'affaires imposée par un client majeur, une hausse des coûts impossible à répercuter sur les prix de vente. Ces entreprises s'attachent <https://pixabay.com/photos/positive-thinking-positive-symbol-4933330/> à ce que ces difficultés aient le moins de conséquences possibles pour les salariés dont les postes sont remis en question. Elles sont alors demandeuses de conseil en évolution professionnelle et de rapprochement avec d'autres entreprises elles-mêmes recruteuses de profils proches. C'est le métier des cabinets «d'outplacement» ou des cellules de reclassement mais ces spécialistes n'interviennent pas pour des cas individuels et pour des TPE ou des PME, surtout hors cadre juridique de crise avérée (PSE significatif, fermeture de site, accord de compétitivité, rupture conventionnelle collective).

Le grand intérêt de l'appui au reclassement que propose My-Better-Job aux entreprises concernées est de les préserver des effets négatifs de licenciements ou de procédures collectives lourdes en termes de frais juridiques et de coûts d'image. Au contraire, une entreprise qui propose un reclassement vers une entreprise partenaire à un salarié qui l'accepte initie une mobilité externe qui fait trois satisfaits : elle-même, le salarié qui consolide





son emploi et son revenu (voire accroît ce dernier) et l'entreprise recruteuse.

Gérer dynamiquement les compétences et les évolutions professionnelles des salariés lors de l'embauche, au cours de l'intégration puis de la vie professionnelle et enfin, si nécessaire, lors du départ d'un salarié développe et soigne la marque employeur. L'entreprise se montre responsable vis-à-vis de ses salariés qui, même partis, pourront se comporter en ambassadeurs de l'entreprise et de leur métier auprès de leurs proches et des autres actifs qu'ils croiseront au cours de leur vie professionnelle. Ne sous-estimons pas les effets du bouche-à-oreille dans un marché local de l'emploi, même dans une grande ville. Il peut faciliter le recrutement grâce à la cooptation, nous l'avons vu, mais il peut aussi se retourner contre l'entreprise, sans même qu'elle s'en rende compte.

La confiance entre pairs, l'atout de demain

Nouveaux enjeux RH, nouvelles missions, nouveaux outils. Ce n'est pas seulement le métier de DRH qui se transforme, c'est aussi son rôle stratégique dans l'entreprise et dans son marché de l'emploi.

Les entreprises sont appelées à jouer un rôle toujours plus important dans le développement des compétences, dès la formation initiale.

Elles le font déjà en travaillant quelquefois avec des structures d'insertion, elles le feront demain en tant que formatrices reconnues (sinon labellisées). Plus elles structureront cette fonction formatrice (définition claire des objectifs de compétences, formation de collaborateurs dédiés aux pratiques pédagogiques, création de contenus), plus elles légitimeront ce rôle auprès des salariés formés, des formateurs internes eux-mêmes, des autres entreprises locales. Demain, certains «tiers de confiance» auront au moins autant de poids dans l'attestation de compétences d'un salarié que les formateurs habilités d'un OF. Si un spécialiste de la chaudronnerie nucléaire en Normandie reçoit la recommandation par un technicien de Naval Group ou de CMN d'un soudeur «tôle épaisse» issu de leurs rangs, il est évident qu'il y accordera du crédit. C'est cet effet de recommandation, souple, sans coût supplémentaire et à dire d'experts, que My-Better-Job s'efforce d'intégrer.

La confiance est le lien social le plus important de l'entreprise. Le DRH la développe quand il conçoit et propose des parcours professionnels réalistes, documentés et attractifs. Le management la nourrit quand, en entretien avec un salarié, il s'intéresse à ses curiosités professionnelles, à ses souhaits d'évolution et à ses demandes d'apprentissages nouveaux. L'entreprise n'est certes pas un marché interne mais sa capacité d'innovation et de gains de productivité s'effondre si elle ne laisse





aucune latitude à la soif d'apprendre des individus. Plus largement, la reconnaissance de la responsabilité individuelle et de la responsabilité collective, l'encouragement et la valorisation des comportements coopératifs et la solidarité devant les objectifs et les résultats (qui peut ne pas être contradictoire avec la responsabilité individuelle précitée) doivent être des objectifs managériaux majeurs et le DRH a la responsabilité d'en faciliter l'atteinte. C'est l'épanouissement individuel, la fierté d'appartenance, le climat social et la loyauté qui forment le prix de cette transformation culturelle.

Confiance dans le rôle de formateur de l'entreprise, confiance dans le management, confiance dans le comportement avec les pairs, c'est-à-dire avec les entreprises voisines.

Les territoires fourmillent de situations où la «lutte de chacun contre tous» a conduit à des échecs individuels et collectifs : POE collectives dont se désengagent certaines entreprises au dernier moment, débauchages, refus de mettre à disposition de centres de formation des formateurs internes, absence de gestion collective des besoins de recrutements et de formation dans les grappes d'entreprises constitutives de la filière nucléaire etc. Les conséquences de ces comportements se

mesurent en difficultés aiguës de recrutement. A l'inverse, certaines filières ou certains clusters se sont distingués par des pratiques intelligentes de coopération. Une première tentative en a été mentionnée à propos des plateformes de mobilité, on peut citer également le recrutement en grand nombre d'alternants par Sanofi, bien au-delà de ses besoins stricts, pour en faire bénéficier l'ensemble des industries de santé environnant ses propres sites industriels. La création de groupements d'employeurs ou de GEIQ participe de ces recherches partenariales de solutions aux pénuries de main d'œuvre. Il en va de même, pour le recrutement et pour la formation de salariés, de la création d'OF inter-entreprises, tels que le centre de formation au soudage Hefaïs à Cherbourg par Naval Group, CMN, EDF, Orano (principalement).

Mutualiser les besoins de formation et de recrutements, rapprocher ces recensements des initiatives individuelles d'entreprises et de l'offre des OF existants, initier de nouvelles réponses collectives (formations partagées, mise à disposition de formateurs internes, création d'OF inter-entreprises), constitution de parcours d'évolution professionnelle inter-entreprises (non-concurrentes, évidemment)... Ces actions innovantes mettent en jeu la capacité de coopération entre entreprises, c'est-à-dire l'aptitude de leurs dirigeants à établir des relations de confiance et donc de loyauté, dans le temps. La réaction immédiate consistant à taxer cette idée d'irréalisme ou d'angélisme néglige deux points importants.

Premièrement il est effectivement plus difficile de coopérer entre entreprises indépendantes en France qu'ailleurs (en Allemagne ou en Italie du Nord par exemple) mais ce n'est ni un titre de gloire nationale ni une exclusion définitive. Il ne s'agit pas de décréter une «Alliance» étendue entre des entreprises qui ne se connaissent pas, n'ont jamais eu de dialogue entre DRH voire s'affrontent régulièrement sur des marchés concurrentiels. On peut créer (via My-Better-Job et ses Alliances notamment) autant de cadres de coopérations entre organisations non rivales qu'on le souhaite et il vaut mieux apprendre à travailler de concert à petite échelle avant de progresser pas à pas.

Deuxièmement, quelles autres solutions peut-on encore envisager ? Qui peut croire que la puissance publique pourra corriger rapidement les défauts de son offre de formation, insuffisante qualitativement et quantitativement, inadaptée aux besoins des métiers et de plus en plus difficilement financée ? Ni l'Etat, malgré son plan d'investissement dans l'enseignement professionnel, ni les Régions, au positionnement de plus en plus incertain, ni France Travail ne



suffiront à la tâche. Quel chantier pourrait avoir la priorité, pour l'Éducation nationale, sur le redressement du primaire et du secondaire ? Les entreprises doivent se saisir de la question de la formation de toute nature parce c'est aujourd'hui vital et qu'elles n'ont plus le choix. Celles qui continueront à subir la médiocrité de leur environnement institutionnel s'éteindront comme un feu qu'on n'alimente plus. Dans leur ouvrage passionnant de 2007, Yann Algan et Pierre Cahuc calculaient que 66% de l'écart de revenu par habitant entre la France et la Suède s'expliquait par le déficit de confiance de la société française. Ce qui est vrai de la société en général l'est aussi des marchés locaux du travail.

Olivier Verhaeghe



1. Ce qu'atteste la succession des études Besoins de Main d'œuvre (BMO) de Pôle emploi, et que confirme une étude de la DARES Quelle relation entre difficultés de recrutement et taux de chômage ?, Sébastien Grobon, Ismaël Ramajo, Dorian Roucher, 1er octobre 2021 <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelle-relation-entre-difficultes-de-recrutement-et-taux-de-chomage>
2. Cf. supra. Le ralentissement économique déjà à l'œuvre commence à apaiser ces tensions, mais dans une mesure limitée.
3. Ex : non-prise en compte des besoins de recrutement générés par les changements de métier des salariés, voire non-prise en compte des poursuites d'études dans les flux de personnes formées.
4. Nicolas Dufourcq, La désindustrialisation de la France 1995-2015, Odile Jacob, 2022, 381 p.
5. Cf. les études PISA, TIMMS pour les mathématiques, PIAAC, et le rapport «l'Etat de l'école» du ministère de l'Éducation nationale, qui s'accordent tous sur la médiocrité de la formation initiale en France au regard des attentes de la Nation en fait de qualité pédagogique, de justice sociale et de préparation de l'avenir du pays. Plus problématique encore est l'inertie de la réponse politique, malgré quelques actions parfois pertinentes mais trop peu évaluées et toujours insuffisantes, face à ce miroir que les experts français et internationaux nous tendent régulièrement.
6. Entreprises de travail temporaire d'insertion
7. Il doit exprimer son accord par une signature électronique et peut le faire depuis une version «salarié» de My-Better-Job, présentant des fonctions d'information individuelle dédiées.
8. Le plus souvent, par l'équipe éditrice de My-Better-Job avant relecture pour validation et ajustements éventuels par l'entreprise utilisatrice...
9. C'est évidemment un point clé. Il ne s'agit pas de rémunérer une acquisition de compétences qui ne bénéficierait pas à l'entreprise mais, si un salarié progresse en savoirs et savoir-faire et grâce à cela assume des tâches voire des responsabilités plus étendues, il est nécessaire de le reconnaître par la rémunération. En Bourgogne-Franche-Comté, les difficultés de recrutement massives dans la construction ont conduit Constructys à recourir largement à la formation de demandeurs d'emploi non qualifiés selon des objectifs de compétences définis avec les entreprises recruteuses. La formation n'est donc pas adossée à des certifications mais à des référentiels sur-mesure et elle se déroule dans l'entreprise qui les a définis (et qui recrutera le demandeur), dans le cadre d'AFEST puis de contrat de professionnalisation expérimentale. Constructys insiste fortement auprès des entreprises participantes sur la mise à disposition d'un tuteur interne pour encadrer l'apprenant mais aussi sur l'intégration du salarié formé, à l'issue de la formation, au coefficient et à l'emploi auquel l'individu a été formé. On paie en tant que maçon qualifié une personne que l'on a soi-même formée pour en faire un maçon qualifié.
10. L'Etat a pourtant consacré à cette dernière des budgets record dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences. Le renfort de compétences que ce plan a apporté au marché de l'emploi a atténué les difficultés de recrutement mais n'a pas tout réglé. À cela deux raisons : le taux d'accès à l'emploi des personnes formées et certifiées laisse environ 40% de ces demandeurs d'emploi sur le bord de la route ; d'autre part, dans bon nombre de régions, même très affectées par le chômage de masse, le problème essentiel est devenu assez vite le «recrutement» de stagiaires acceptant de se former aux métiers en tension.
11. Ce qui est de moins en moins garanti aujourd'hui, une même caisse pouvant difficilement courir les trois lièvres affûtés que sont la formation de demandeurs d'emploi, l'apprentissage et la formation de salariés, mais c'est un autre sujet.
12. Analyse des tensions de recrutement sur 3 métiers : chaudronnerie, maintenance et soudage dans le cadre du plan de réduction des tensions de recrutement. Observatoire des métiers de la métallurgie, MJB et alii, avril 2023. Analyse des tensions de recrutement sur 3 métiers : chaudronnerie, maintenance et soudage dans le cadre du plan de réduction des tensions de recrutement | Observatoire de la Métallurgie (observatoire-metallurgie.fr)
13. Ce qui n'est pas le cas par exemple d'un sous-traitant de capacité d'un grand donneur d'ordres, devant respecter strictement, scrupuleusement et dans les conditions de coûts, de qualité et de délais prescrites par le client, un cahier des charges imposé par lui. Encore que les grands donneurs d'ordres ne manifestent pas toujours cette intraitable verticalité vis-à-vis de tous les sous-traitants. Surtout quand ces donneurs d'ordres ne sont pas français.
14. La société de défiance, comment le modèle social français s'autodétruit, éditions ENS rue d'Ulm, 2007, 99 pages.





**TENDANCES DU
RECRUTEMENT 2024
COMMENT ABORDER LES
6 PROCHAINS MOIS ?**



par *Géraud de la PONTAIS*

Alliance Manager Beetween

et *Camille BATAILLE*

Content Manager Beetween



Naviguez avec agilité dans le paysage du recrutement en 2024 ! Entre la rareté des candidats, l'émergence de l'intelligence artificielle et des stratégies novatrices de marketing RH, découvrez les clés pour relever les défis professionnels de demain.

Tendances du recrutement 2024 : comment aborder les 6 prochains mois ?

Dans un paysage professionnel en perpétuelle évolution, les tendances du recrutement pour l'année 2024 dessinent un tableau complexe. Entre rareté de candidats, avènement de l'intelligence artificielle et stratégies novatrices axées sur le marketing RH, découvrez comment relever les défis du recrutement de demain.

Recruter en 2024, où en sommes-nous ?

Les candidats se font-ils si rares ?

Le marché de l'emploi présente actuellement une dualité marquée : malgré une diminution de l'effectif salarié, les prévisions de recrutement indiquent une tendance à la hausse. Au cours du dernier trimestre (Juillet-septembre 2023), l'effectif salarié a reculé de 17 700 personnes, tandis que les prévisions de la Banque de France et de la BPCE prévoient une augmentation du taux de chômage à 7,5% en 2024. Les causes de cette augmentation sont multiples :

- structurelles (allongement de la durée de cotisation),
- conjoncturelles (amélioration de la productivité post-COVID)
- liées à la baisse du PIB (prix de l'énergie et hausse des taux d'intérêts).



CAMILLE BATAILLE - GERAUD DE LA PONTAIS

Parallèlement, malgré ces chiffres, le marché présente 350 800 emplois vacants selon la Dares, avec des prévisions de recrutement en hausse. Pourtant, les projections s'orientent vers la rareté, avec une estimation de 120 000 personnes manquantes chaque année d'ici à 2030, et un besoin annuel de pourvoir 760 000 postes pour 640 000 jeunes entrant sur le marché du travail. Ces éléments soulignent la complexité actuelle du paysage du recrutement. Heureusement, des solutions existent, notamment le recrutement digital.

Composer avec la nouvelle réalité du recrutement en 2024

Puisque la rareté des candidats est imposée à tous les professionnels RH et va vraisemblablement s'accroître, il va falloir composer avec. Comme le dit Henri Fayol "prévoir c'est déjà agir". Autrement dit, c'est en étant préparés que nous parvenons à nous distinguer.



Dans un premier temps, nous devons améliorer la productivité, mais aussi faire mieux avec moins. Et c'est en cela que le potentiel de la digitalisation prend tout son sens. Voilà qui a de quoi vous permettre d'augmenter la productivité. Comment ? En vous outillant, vous, les professionnels RH, et en vous permettant de déléguer certaines des tâches les plus chronophages : que peut-on automatiser, déléguer ? Que peut-on supprimer ?

Car c'est bien en améliorant les techniques de recrutement que vous deviendrez meilleurs, et que vous trouverez plus facilement (et avant les autres) les candidats les plus intéressants.

Vers une amélioration continue des processus de recrutement

Il est capital de concentrer vos efforts pour aller vers une amélioration continue des processus de recrutement. Pour éviter d'être noyés sous la charge immense que peut représenter cette mission, concentrons-nous sur l'inbound recruiting, dont les trois piliers sont les suivants : Attirer, convertir et fidéliser. Chacun des piliers apporte son lot de tendances émergentes, dont les principales sont les suivantes :

- L'IA
- le marketing RH
- la relation candidats

L'essor de ces tendances a commencé dès 2023, et il va s'accroître en 2024. Je me répète mais : mieux vaut être préparé ! Retenez bien ces trois tendances : elles sont la clé qui vous mènera vers la réussite.

Attirer et convertir les candidats : 2 tendances émergentes

Repenser les rôles des sites carrières dans l'acquisition et la conversion des talents

Dans la réalité actuelle, la majorité des sites carrières se révèlent souvent « inutiles » en raison du manque de clarté lors de leur conception quant aux objectifs et aux moyens réalistes pour les atteindre. L'interrogation fondamentale réside dans la vision que l'on attribue à un site carrière : est-il un outil d'acquisition de candidats ou de conversion ?

Les données d'une étude d'HelloWork menée en mars 2022 montrent que bien que 90% des candidats se renseignent sur l'entreprise avant de postuler, "seulement" 40% utilisent le site carrière à cette fin. Cette constatation soulève des questions sur la justification des dépenses engagées par les entreprises dans la création de ces sites.

D'où l'importance capitale d'adopter une approche stratégique, pour maximiser l'impact du site carrière. Et ici, deux scénarios se dégagent :

- le site carrière en tant qu'outil d'acquisition, avec une approche affinitaire¹ et des landing pages thématiques².
- le site carrière en tant qu'outil de conversion, en mettant l'accent sur une communication sincère autour de la marque employeur.

Notre conseil : quelle que soit l'approche choisie, veillez à investir judicieusement dans votre site carrière en définissant clairement les objectifs et en choisissant le bon partenaire pour sa réalisation. Et bien sûr, ne perdez jamais de vue qu'un bon site carrière, c'est un site carrière où l'onboarding candidat est simple et rapide... mais pas pour autant standardisé.

IA et recrutement en 2024 : (R)évolutions inattendues et avantages concrets

Nous sommes tous d'accord là-dessus mais il paraît important de le rappeler tout de même en introduction de ce paragraphe : une IA ne remplacera jamais un recruteur. Principalement parce qu'une intelligence artificielle n'a pas la capacité de désobéissance d'un humain.

Elle ne peut pas non plus prendre une décision inattendue, ce qui fait tout le sel, le professionnalisme, bref la valeur ajoutée d'un recruteur. Pour autant, il est indéniable qu'elle peut apporter bien plus que ce à quoi nous nous attendions ! En voici une liste non exhaustive :

- Rédaction (et révolution !) sur les offres d'emploi : il est aujourd'hui possible grâce à l'IA de rédiger une offre d'emploi grâce à un funnel, à partir d'une fiche de poste ou encore des offres d'emploi personnalisées par cible. En sachant que plusieurs cibles peuvent correspondre à un même emploi vacant.
- Révolution dans le contenu marque employeur : votre site carrière manque d'originalité et de personnalisation ? L'IA est une réponse à cette problématique. Et c'est le cas aussi pour la création de landing page ciblée. Enfin, quand il s'agit de relayer vos offres d'emploi et autres landing page vers les réseaux sociaux, l'IA est là pour vous donner un bon coup de pouce.

De plus, l'IA révolutionne la relation candidat en automatisant la rédaction de messages, les mails de refus personnalisés, et en optimisant la productivité. Grâce au Machine Learning³, vous pouvez désormais personnaliser vos questions d'entretien, générer une synthèse de





ces mêmes entretiens, améliorer le matching et bien d'autres !

Fidéliser les candidats : remettre l'humain au centre du recrutement

Réinventer les viviers de talents

Qu'on se le dise, 2024 sera l'année de l'essor du vivier de talents ! Voici comment le réinventer en 4 étapes, et transformer cet outil en véritable ressource pour vos recrutements.

Comprendre de quoi il s'agit : Votre vivier de talents, vous le "traînez" parfois depuis des années, vous le "trimballez" d'ATS en ATS, dans le plus grand mépris (involontaire) de la RGPD. Et ça, c'est très risqué. Et qui vous en tiendra rigueur ? Le sujet reste encore obscur pour beaucoup. Mais en attendant, le coût de la candidature, comme le coût de la vie a explosé et vous ne capitalisez pas sur votre vivier. Une ressource pourtant bien utile quand votre boîte de réception reste vide de candidatures intéressantes. Alors oui, le matching vous aide depuis longtemps à trouver des candidats pertinents pour les postes à venir. Mais combien de ces candidats se souviennent de vous ? Combien sont toujours en recherche de job ? Quelle connaissance avez-vous de ces candidats depuis leur candidature ?

L'importance du nurturing : Le nurturing en recrutement consiste à entretenir des relations à long terme avec des candidats potentiels en fournissant du contenu pertinent, afin de susciter leur intérêt pour des opportunités futures. C'est le meilleur moyen pour exploiter tout le potentiel de votre vivier de talents ! Prenons un exemple concret : Aujourd'hui, l'IA ou encore la sous-traitance est un moyen bien utile pour garder intacte l'image que le candidat a de votre entreprise, même après avoir reçu un mail de refus. C'est l'application concrète d'un biais cognitif bien connu : en vouloir à une personne qui a toujours tout bien fait parce qu'elle a fait une seule erreur, alors que vous allez vous mettre à apprécier une autre personne qui a fait une seule bonne action et qui avait tout raté jusque-là.. Ainsi, une entreprise qui refuse un candidat en expliquant pourquoi, en y mettant les formes, voire en donnant des conseils pour l'avenir laissera un impact très positif au candidat lui donnant peut-être encore plus envie de postuler à l'avenir.

La catégorisation des candidats : Autre astuce pour exploiter au maximum le potentiel de votre vivier de candidats : apporter un soin tout particulier à la catégorisation de vos candidats. Et comment on fait ça ? En enrichissant leurs profils à l'aide de tags (permis spécifique, niveau en langue étrangère,



disponibilités...). Avec un bon site carrière vous pouvez même potentiellement enrichir le profil avec les critères de recherche du candidat, la landing page par laquelle il est arrivé, avec ses passions. Vous pourrez ainsi les catégoriser en viviers bien définis. Et pour y parvenir, posez-vous les bonnes questions : combien parmi vous communiquent avec les candidats qu'ils ont refusés ?

L'exploitation du vivier : Arrive enfin l'exploitation de votre vivier de candidatures. Et ici, pas de secret : Pour tirer le maximum de votre vivier, il va vous falloir apprendre à parler aux candidats. Ce qui implique la création de séquences adaptées, constituées de contenus pertinents selon le profil du candidat et ainsi conserver leur attention. Pour rappel, le partage des contenus avec vos cibles doit se faire de la façon suivante : 20% de contenu business pour 80% de contenus annexes destinés à nourrir votre vivier.

Et comment anticiper et organiser la création de ce type de contenus ? Trois possibilités existent :

- *En considérant vos besoins (et votre taille d'entreprise) : investir pour avoir les ressources et produire ces contenus en interne*
- *Externaliser la création de ces contenus spécifiques vers des agences de communication RH*
- *Si vous ne disposez pas du budget nécessaire, vous pouvez toujours vous reposer sur une IA générative type Chat GPT afin de glaner quelques idées et vous accompagner dans la rédaction.*

Du marketing RH à l'humanisation du growth.

Dernière tendance émergente : le marketing RH ! Et pour introduire cette "nouvelle" tendance, un chiffre : En 2016, selon LinkedIn, 57% des candidats étaient passifs, étant en poste mais ouverts aux opportunités. La perturbation due à la COVID a probablement accentué cette tendance, suggérant une augmentation exponentielle des candidats passifs sur le marché du travail.

Résultat, le recruteur aujourd'hui n'a pas le choix, il doit aller chercher ces candidats passifs pour pallier la pénurie de main d'œuvre à laquelle il fait face. Et bien entendu, cela vaut aussi pour les candidats dits actifs. Désormais, pour transformer les candidats en collaborateurs, il faut impérativement les séduire, tout comme les commerciaux doivent séduire les prospects, afin de les transformer par la suite en clients. Adopter une démarche marketing, appliquée au recrutement devient capital : c'est le marketing RH.



Ainsi, si le Marketing RH vous permet de couvrir Awareness et Acquisition, c'est-à-dire votre capacité à vous faire connaître et à nouer le contact avec vos candidats, le growth, une autre tendance émergente en recrutement, propose d'aller encore plus loin. Le Growth, c'est multiplier les astuces et automatisations au service d'une meilleure connaissance des individus pour couvrir toutes les étapes de la vie d'un contact/candidat/collaborateur.

Autrement dit, l'individu, l'humain, se doit d'être au cœur de vos préoccupations. C'est tout ce que le candidat attend. Être entendu, écouté, compris. Il attend également d'être contacté par des personnes... et non par des machines.

Gérard de la Fontaine et Camille Bataille

1. En recrutement, l'approche affinitaire consiste à personnaliser les stratégies pour attirer des candidats partageant des affinités spécifiques avec l'entreprise.
2. Ces landing pages thématiques visent à créer une connexion émotionnelle avec les candidats en mettant en avant des aspects spécifiques de l'entreprise qui correspondent à leurs intérêts et aspirations professionnelles. Par exemple, sur une landing page dont la thématique est «Travailler dans la Tech» :
 - Mettez en avant vos projets technologiques innovants.
 - Présentez les avantages spécifiques pour les professionnels de la technologie.
 - Incluez des témoignages d'employés du département tech.
3. Le Machine Learning, cela signifie que c'est la machine qui apprend. Dans le cadre du recrutement, elle suggère des profils correspondant à un poste (ou l'inverse) puis analyse le comportement généré. Si elle constate que certaines typologies de profils sont systématiquement refusées, elle arrêtera de les proposer. Cela permet de prendre des décisions plus informées, comme la prédiction du succès d'un candidat pour un poste donné, ou encore l'optimisation du matching entre candidats et offres d'emploi.





**GUERRE DES TALENTS :
FORMEZ AU LIEU DE
RECRUTER**



par *Alexandre Imbeaux*
Directeur des produits gestion des talents chez Lucca



Aujourd'hui, la gestion des compétences en entreprise est un sujet de plus en plus stratégique pour la fonction RH. Qu'en est-il ? Quels sont les enjeux et problématiques auxquels les RH sont confrontés dans ce cadre ?

La contrainte du manque de compétences est ancienne, c'était déjà un enjeu dans les années 1500 quand il fallait former les nouveaux bourreliers dans les villages. Avec l'évolution de la technologie, même les emplois les plus simples se sont complexifiés et certains métiers sont en forte tension. Les départements des ressources humaines sont donc confrontés à une double problématique. Premièrement, elles doivent déterminer si l'entreprise est en mesure de relever les défis qui se présentent à elle aujourd'hui en cartographiant les compétences présentes en interne. Deuxièmement, elles doivent aussi être en mesure d'identifier les compétences requises pour relever les défis de demain et faire en sorte que l'entreprise reste dans la course. Si des compétences manquent, deux choix s'offrent aux RH : recruter ou former. Force est de constater que les entreprises s'orientent plutôt sur le recrutement. Or, nous pensons qu'il est préférable de capitaliser sur les salariés déjà présents. Déjà parce que recruter est un exercice complexe et coûteux (surtout en pleine guerre des talents) et en plus, recruter n'empêche pas de former : il faut en moyenne 1 an pour bien former quelqu'un qu'on vient tout juste de recruter. Recruter c'est parfois s'infliger une double-peine

La plupart des entreprises ont déjà compris que la formation est un levier de performances. Mais d'après une étude que nous avons menée



ALEXANDRE IMBEAUX



auprès de 400 DRH et de 400 collaborateurs, 57% des entreprises ne communiquent pas sur leur offre de formation et un salarié sur trois n'a pas été formé au cours des trois dernières années. C'est dommageable parce que le budget est disponible et que de nombreuses formations sont éligibles à des financements OPCOS. La formation permet d'exploiter la mine de compétences que sont les salariés et apporte une valeur ajoutée à l'entreprise.

Pour les aider à optimiser la gestion de ce volet, vous proposez la solution Poplee Formation. Quelles en sont les principales fonctionnalités et que permet-elle de faire concrètement ?

Poplee Formation est un Training Management System (TMS). Nous l'avons conçu sur la base de trois convictions : la formation doit être un sujet central de la relation manager-managé, la formation interne entre collaborateurs doit être valorisée et les collaborateurs doivent être acteurs de leur développement de carrière. C'est la raison pour laquelle nous avons accordé un soin particulier à l'ergonomie ainsi qu'au design de la solution. Pour que les collaborateurs s'emparent du sujet de la formation, il ne doivent pas être rebutés par l'outil.

Pour entrer sur le terrain des fonctionnalités, Poplee Formation met à disposition des collaborateurs un catalogue pour trouver la formation qui leur convient. S'ils ne trouvent pas leur bonheur ils peuvent faire des demandes hors-catalogue et suggérer de nouvelles formations ou organismes. Les salariés peuvent aussi devenir des formateurs internes en proposant leurs propres formations. Les managers sont notifiés de ces différentes demandes et les priorisent. De leur côté, les RH centralisent l'intégralité des demandes, suivent leur état d'avancement en un coup d'œil et pilotent en temps réel leur budget formation. L'outil leur permet de construire leur plan de développement des compétences en fonction des enjeux de l'entreprise et des formations demandées ou plébiscitées par les collaborateurs (et non pas au doigt mouillé).

La gestion et la montée en compétences des collaborateurs revêtent également une dimension managériale qui se concrétise dans le cadre des entretiens annuels. Pouvez-vous nous en dire plus? Comment votre solution Poplee Entretiens permet d'optimiser la gestion de ce volet ?

Penser que le sujet du développement des compétences est réservé aux RH est une erreur. Nous avons la conviction qu'il s'agit également d'un sujet principalement managérial. Il

existe un modèle appelé "les cinq axes du manager", dont l'un des leviers à disposition du manager est justement le développement du collaborateur. Dans ce cadre, les RH doivent être un support pour aider la communauté managériale de l'entreprise à devenir de bons managers. L'entretien annuel est un cas d'école. C'est un moment propice pour aborder et se concentrer principalement sur le développement des collaborateurs. Toutefois, au lieu de se focaliser sur la performance, les besoins de développement et les aspirations des collaborateurs, les entretiens annuels sont souvent des temps d'échange fourre-tout durant lesquels les sujets se mélangent entre l'évaluation des objectifs, des compétences, la rémunération, les mobilités... Le sujet central du développement des collaborateurs se noie alors parmi les autres. En parallèle, organiser ces campagnes d'entretiens est tellement complexe que les services RH passent plus de temps à gérer la logistique qu'à se demander comment rendre ce rendez-vous vraiment utile pour tout le monde.

Poplee Entretiens simplifie et automatise la gestion du processus d'organisation des entretiens et des trames, pour que les RH accompagnent les managers et les managés à avoir des discussions de meilleure qualité. C'est pourquoi nous avons aussi lié Poplee Formation à Poplee Entretiens en intégrant un volet formation à la trame d'entretien pour remettre le sujet au cœur des discussions managériales. En amont de l'entretien, le collaborateur peut faire une demande de formation directement depuis son formulaire de préparation d'entretien et le manager pourra faire le point sur les formations réalisées et les souhaits de son managé.

Lucca propose aux entreprises une plateforme de solutions RH. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Lucca est une entreprise française en pleine croissance qui propose une plateforme de solutions RH et Finance aux collaborateurs, aux managers et aux responsables RH afin de leur permettre de gagner du temps et en efficacité sur de nombreux processus et tâches chronophages : gestion des congés, le développement des talents, la déclaration des notes de frais, les entretiens... Aujourd'hui, plus de 500 collaborateurs accompagnent près de 7 000 clients, du grand groupe à la PME en passant par des ETI, pour passer plus de temps sur les sujets qui comptent et moins de temps sur les sujets qui coûtent.

Alexandre Imbeaux





LA COOPTATION, PILIER DE VOTRE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT EN 2024 ?



par *Clarisse Placidoux*
Marketing Manager chez HelloWork



Dans un contexte où les offres d'emploi foisonnent mais les talents se font rares, les entreprises se trouvent à un carrefour stratégique. La cooptation émerge ainsi comme un canal de recrutement incontournable.

En 2024, nombre d'entreprises ont largement investi la cooptation. On est loin du CV donné à la DRH devant la machine à café, la cooptation est structurée, digitalisée pour révolutionner le sourcing.



CLARISSE PLACIDOUX

Pour 2023, 61% des embauches sont jugées difficiles par les employeurs, un niveau jamais atteint auparavant, selon Pôle Emploi.

Malgré une reprise économique post pandémie, la France peine à combler les besoins du marché du travail. Face à cette bataille acharnée pour attirer et retenir les meilleurs profils, les recruteurs doivent innover. Dans ce contexte, la cooptation n'est plus une option mais un canal de sourcing incontournable et la digitaliser une nécessité pour atteindre les résultats escomptés.



Dans l'arène compétitive du monde professionnel contemporain, la cooptation émerge comme une stratégie incontournable pour répondre aux défis du recrutement. Que l'entreprise cherche à embaucher en masse ou à dénicher des talents rares, la cooptation devient un élément essentiel de sa stratégie de recrutement.

César Recher, co-fondateur de la solution digitale de cooptation, Basile by HelloWork, estime que «Toute entreprise en bonne santé devrait pouvoir atteindre 20% de recrutement par cooptation.» Un objectif ambitieux rendu atteignable grâce à la révolution numérique. En effet, certains clients de Basile surpassent même ces résultats en dépassant les 40% de taux de recrutement par ce canal.

Le Virage de la cooptation digitale

La cooptation combine l'efficacité des jobboards et des cabinets de recrutement avec un taux de conversion plus élevé. Elle permet d'économiser significativement par rapport aux méthodes traditionnelles.

Intégrée systématiquement dans les stratégies de recrutement, la cooptation se structure. Pour ce faire, de nombreuses entreprises la digitalisent grâce à des solutions digitales de cooptation telles que Basile by HelloWork.

Opter pour une solution digitale simplifie la gestion de la cooptation par les recruteurs, facilite son accès par les collaborateurs et les engage dans le programme de cooptation sur le long terme.

Efficacité, fiabilité, et gain de temps

Au-delà de l'efficacité du recrutement, la cooptation se distingue par un taux de fiabilité élevé. Les profils recommandés par les collaborateurs sont non seulement qualifiés mais également directement opérationnels. En chiffres, 1 candidat sur 5 est embauché via la cooptation.

En termes de gestion du temps et d'optimisation des budgets alloués au recrutement, la cooptation se révèle être une stratégie gagnante sur toute la chaîne de valeur du processus de recrutement, du tri des CV à l'identification des candidats potentiels.

Une fenêtre sur des candidats rares

Pour les entreprises confrontées à la difficulté de pourvoir des postes qualifiés et stratégiques, souvent qualifiés de «pénuriques», la cooptation se positionne comme un levier de recrutement particulièrement puissant. Alors

que beaucoup se tournent vers des cabinets de recrutement coûteux, la cooptation émerge comme une alternative efficace pour attirer ces profils difficiles à séduire.

Les postes pénuriques sont généralement occupés par des professionnels très sollicités, rendant leur approche délicate. Face à des méthodes de sourcing traditionnelles, la cooptation devient une solution ingénieuse, permettant d'atteindre des candidats qui considèrent plus favorablement une offre venant d'un proche.

La cooptation comme moteur de la marque employeur

De plus en plus d'entreprises comprennent que la cooptation ne se limite pas à un simple outil de recrutement, mais joue également un rôle clé dans la construction de leur marque employeur. Les portails de cooptation offrent aux collaborateurs la possibilité de partager l'actualité de leur entreprise sur leurs propres réseaux sociaux, les transformant ainsi en ambassadeurs du recrutement.

En somme, la cooptation devient un vecteur puissant de notoriété et de valorisation de la marque employeur, renforçant ainsi l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail.

Dans un marché du travail où la rareté des talents s'accroît, la cooptation devient un choix incontournable, s'étendant à tous les secteurs et offrant aux employeurs un moyen complémentaire, efficace, et économique de répondre à leurs besoins en recrutement.

La cooptation digitale, résultat de l'évolution numérique, s'affirme comme une solution incontournable dans la stratégie de recrutement des entreprises. Elle offre une approche novatrice, combine efficacité et économies, tout en renforçant la marque employeur. Ainsi, elle s'impose comme l'un des canaux de recrutement préférés des recruteurs conscients des enjeux de l'ère moderne.

Christophe Hacidoux

Pour en savoir plus sur Basile by helloWork, visitez le site web : www.basile.io



A close-up photograph of a man with a beard and glasses, wearing a blue cap and a white shirt. He is holding a dark pipe to his mouth, and a plume of white smoke is rising from it. The background is dark and out of focus.

LE RECRUTEMENT INVERSÉ OU LA DISCRÈTE MÉTHODE DES RECRUTEURS D'AUJOURD'HUI

LE PLACEMENT ACTIF, LA PROPOSITION ACTIVE,
LE PUSH CV, LA PIGE... ÇA VOUS PARLE ?
POURTANT À ÉCOUTER LES PROFESSIONNELS DU
RECRUTEMENT, PERSONNE N'EN FAIT. VRAIMENT ?



Le monde du recrutement a connu une transformation profonde ces dernières années, avec l'émergence du recrutement inversé en tant que nouvelle méthode innovante. Cette approche révolutionnaire a suscité un intérêt croissant parmi les professionnels du recrutement et des ressources humaines en général et a bouleversé la manière traditionnelle de trouver et recruter des talents. Dans cet article, nous explorons le concept du recrutement inversé, en mettant en évidence son importance croissante et ses avantages indéniables dans le paysage du recrutement.

Au fil des années récentes, le domaine du recrutement a subi une transformation significative, marquée par l'avènement du recrutement inversé, une méthode novatrice. Cette approche révolutionnaire a suscité un intérêt grandissant parmi les acteurs du recrutement et des ressources humaines en général, et elle a profondément perturbé les méthodes conventionnelles de repérage et de sélection de talents. Dans le présent article, nous explorons en détail le concept du recrutement inversé, en mettant en avant son importance croissante et les avantages manifestes qu'il apporte au paysage du recrutement.

Le recrutement inversé qu'est-ce que c'est ?

Le recrutement inversé, de l'anglais «reverse recruiting» également appelé «placement actif» en français, est une stratégie de recrutement proactive qui diffère radicalement des méthodes de recrutement traditionnelles. Au lieu de publier des offres d'emploi et d'attendre que des candidats potentiels postulent, le recrutement inversé implique que les professionnels du recrutement approchent directement des professionnels qualifiés et passifs, qui ne cherchent peut-être pas activement un nouvel emploi. Cette approche se base sur l'idée que les meilleurs talents ne sont pas toujours ceux qui cherchent activement du travail, mais qu'ils peuvent être

par *Amaury Sorin*

Head of Business Development France, index Internet und Mediaforschung GmbH



AMAURY SORIN

découverts et attirés par des opportunités pertinentes.

Avantages du recrutement inversé pour les intérimaires du recrutement et pour les entreprises

Quels sont les avantages pour les intermédiaires du recrutement

Accès aux meilleurs Talents : Le recrutement inversé permet aux professionnels du recrutement d'identifier et de cibler des candidats hautement qualifiés et expérimentés, même s'ils ne sont pas activement à la recherche d'un emploi. Cela ouvre la porte à un vivier de talents plus vaste et plus qualifié.

Réduction du temps de recrutement : Dans le recrutement traditionnel, le processus peut prendre du temps : attendre que les candidats postulent, trier les candidatures et passer les nombreuses étapes. Le recrutement inversé permet de réduire ce délai en établissant un



contact direct avec les candidats déjà pré-qualifiés.

Meilleure adéquation poste-candidat : En identifiant des candidats qui possèdent les compétences et l'expérience spécifiques requises pour un poste, les professionnels du recrutement sont plus susceptibles de réaliser des placements qui correspondent parfaitement aux besoins de l'entreprise.

Construction de relations durables : En approchant directement les candidats, les recruteurs ont l'opportunité de bâtir des relations de confiance dès le début du processus. Cela peut mener à des engagements à long terme, même si le candidat n'est pas prêt à changer d'emploi immédiatement.

Image de marque employeur renforcée : Les recruteurs qui utilisent le recrutement inversé montrent leur détermination à investir dans la recherche des meilleurs talents. Cela peut renforcer leur image de marque employeur et attirer l'attention de candidats de haute qualité.

Quels sont les avantages pour les entreprises

Pourvoir des postes vacants depuis trop longtemps : Le placement actif permet aux entreprises de combler des postes vacants qui sont restés ouverts pendant une période prolongée. Cela peut être particulièrement avantageux lorsque les processus de recrutements internalisés et/ou externalisés n'ont pas permis de trouver les candidats adéquats. En s'ouvrant aux propositions de recrutement inversé, les entreprises peuvent accéder à des professionnels qualifiés qui ne seraient peut-être pas autrement au courant des opportunités d'emploi disponibles.

Économisez sur les dépenses de multidiffusion : Le recrutement traditionnel implique souvent des coûts élevés liés à la publication d'offres d'emploi sur diverses plateformes payantes mais aussi aux honoraires d'intermédiaires qui ne portent pas toujours leurs fruits. Avec le placement actif, les entreprises peuvent maîtriser leurs dépenses et ainsi multiplier les chances d'accéder à des talents sans avancement de frais. De plus, les services fournis par un intermédiaire du recrutement dans le cadre du recrutement inversé ne sont souvent payants que si le candidat proposé est finalement retenu.

Multiplier les opportunités de recrutement : Le nombre de talents en recherche passive ayant considérablement augmenté ces dernières années, c'est donc dans l'intérêt des entreprises de s'ouvrir aux intermédiaires du recrutement et à leurs propositions de collaboration et/ou

de candidats. En effet elles peuvent plus faire l'impasse sur cette nouvelle opportunité leur permettant de toucher une cible plus large et diversifiée, avec laquelle elles n'auraient probablement pas pu rentrer en contact sans.

Enrichir son réseau d'intermédiaires sur le long terme : Alors que les entreprises vont occasionnellement chercher des talents sur le long terme pour des postes éventuellement stratégiques, les intermédiaires du recrutement bénéficient d'une expertise, qu'ils mettent au service de leur mandataire : approche proactive, connaissance métier... etc. Développer son réseau d'experts est non seulement un enrichissement en termes de process mais également un bénéfice indéniable permettant d'accéder à un vivier de talents et de gagner en réactivité

Les tendances actuelles

Le recrutement inversé : une mission de plus en plus présente dans les offres d'emploi chez les intermédiaires du recrutement.

En analysant plus précisément les données sur 12 mois, de novembre 2022 à novembre 2023, on observe que plus de 325 entreprises de travail temporaire et cabinets de recrutement étaient à la recherche de collaborateurs dont la mission est le recrutement inversé et ou le placement actif. Il s'agit d'entreprises de tailles diverses, présentant soit sur tout le territoire national ou sur des zones géographiques délimitées.

Sur cette période ce sont au total plus de 4 460 postes ouverts, ce qui témoigne de l'intérêt grandissant pour le recrutement inversé et le placement actif. Ces chiffres reflètent la volonté des professionnels du recrutement de ne pas se limiter aux méthodes traditionnelles, mais d'explorer des approches plus ciblées et plus efficaces pour attirer les talents et répondre au besoin du marché.

Nombre d'intermédiaires du recrutement et d'offre d'emploi pour le recrutement inversé : combien d'entreprises et combien de postes en 2023



325
entreprises



4 460
postes

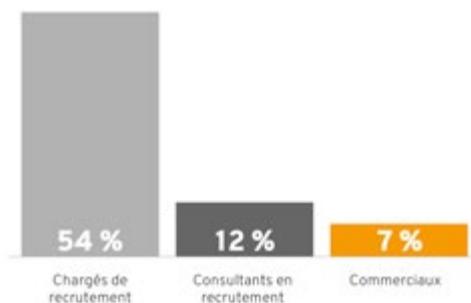


La cartographie du recrutement inversé en France.

Quels sont les postes les plus représentés ?

En ce qui concerne les postes ouverts pour lesquels le placement actif ou la proposition active fait partie de la description de poste, nous retrouvons les chargés de recrutement (54%), les consultants en recrutement (12%) et des commerciaux (7%) principalement.

top 3 des postes les plus concernés



En termes de répartition géographique, où trouve-t-on le plus de postes ?

Sans trop de surprise les grandes villes françaises sont présentes dans le top 10 des départements cherchant le plus de collaborateurs pour mettre en place le placement actif : Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Lille, Nantes, Strasbourg, Toulouse, Grenoble. Ce qui en revanche est à noter, c'est le dynamisme dans l'ouest de la France avec des départements comme les Ille-et-Vilaine, Côtes-d'Armor, Maine-et-Loire, Charente-Maritime et la Vendée

Graphique ci dessous : Top 10 des acteurs du recrutement faisant le plus de placement actif en France

+40% des postes ouverts sur une année

Parmi les 325 professionnels du recrutement qui ont mis en place le placement actif ou le

recrutement inversé, 10 d'entre eux cumulent plus de 40% des postes ouverts sur la période étudiée. Ce sont, sans grande surprise, ceux spécialisés dans le travail temporaire, présents par le biais d'agences physiques sur la totalité du territoire national ou en partie. Notons toutefois que l'un d'entre eux se distingue tout particulièrement, le groupe Start People semble avoir une stratégie claire et que le placement actif fait partie de l'ADN même de leur processus de recrutement.

Difficulté de recrutement :

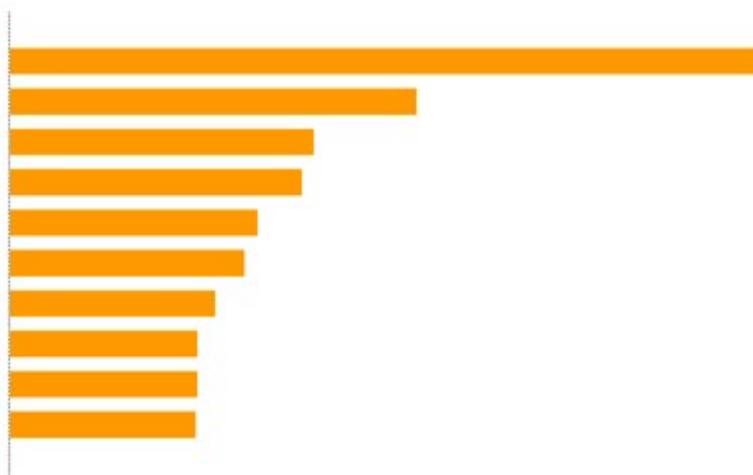
Les professionnels du recrutement ne sont pas épargnés par la pénurie de talents et peinent également à pourvoir ces postes. Alors que le nombre de postes ouverts augmente légèrement de 2%, le nombre d'annonces publiées à quant à lui augmenté de 30% sur une année. Ce qui mène le nombre de publications d'annonces à 3,3 pour un poste.

En conclusion, le recrutement inversé offre une solution efficace pour combler les postes vacants persistants, réduire les dépenses liées à la multidiffusion, élargir les opportunités de recrutement et enrichir le réseau d'intermédiaires pour les entreprises sur le long terme, en plus de renforcer la compétitivité des entreprises sur le marché du recrutement.

Pour les intermédiaires du recrutement, il s'agit d'une approche novatrice et stratégique afin d'identifier, cibler et attirer les meilleurs talents du marché. Les avantages qu'il offre, tels qu'un accès élargi aux candidats qualifiés et une réduction du temps de recrutement, en font une méthode indispensable pour les professionnels du recrutement qui cherchent à rester compétitifs dans le paysage dynamique du recrutement moderne. En ce sens, le recrutement inversé se positionne comme un atout essentiel pour relever les défis actuels et futurs.

Amanny Gorin

Start people	466
Adecco Groupe	248
Groupe Helium (Temporis/Valoris)	185
Groupe Adéquat	178
Connectt Travail Temporaire	151
Proman Groupe	143
Derichebourg groupe	125
Interaction	114
Triangle Interim	114
R.A.S. Intérim	113





**RECRUTEMENT :
LES CANDIDATS
ONT PRIS LE
POUVOIR COMMENT
S'ADAPTER ET RÉAGIR
AU PLUS VITE !**



par *Anne-France FOURNIER*
Co-fondatrice clicNwork



A lors que le marché de l'emploi est en pleine évolution, nous constatons une inversion des pouvoirs : le candidat a pris l'avantage et c'est désormais l'entreprise qui doit séduire pour attirer les talents. Comment les entreprises peuvent et doivent s'adapter ?



ANNE-FRANCE FOURNIER

Une inversion des rôles

Dans un environnement marqué par une incertitude récurrente et une pénurie de talents, il est primordial pour les professionnels des Ressources Humaines de comprendre les attentes des candidats.

Le marché de l'emploi est un marché en pleine évolution et nous pouvons constater qu'il est devenu difficile de recruter mais aussi de fidéliser.

Il fut un temps où le candidat devait faire ses preuves et prouver qu'il était le meilleur pour le poste mais les rôles se sont inversés, le candidat est devenu le maître du jeu, et c'est désormais à l'entreprise de séduire et d'attirer les talents.



Le monde du recrutement a été bouleversé et les attentes des candidats et salariés ont évolué. Les dernières générations ne considèrent plus le salaire comme seul critère de sélection mais cherchent plutôt un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de la flexibilité et à s'intégrer dans une entreprise avec des valeurs.

Bienvenue dans une nouvelle époque à laquelle il va falloir s'adapter ! Le chargé de recrutement doit revoir ses process et outils pour désormais attirer, séduire et fidéliser les candidats.

Le marché évoluant à une vitesse fulgurante, les entreprises cherchent des moyens innovants pour attirer et retenir leurs talents, mais pour rester compétitifs, il est impératif pour ces entreprises de comprendre les attentes et de s'adapter aux nouvelles tendances : il faut aller vite et communiquer mieux.

Mais comment faire ?

Ayant pris connaissance de cette petite révolution, il faut désormais se challenger pour s'adapter à ce nouveau monde mais le changement de pratique est long et fastidieux ; il faut se réinventer, se détacher de ses habitudes, améliorer les processus de recrutement et moderniser les systèmes en place. Voici quelques items devenus incontournables :

L'expérience candidat :

Les candidats d'aujourd'hui attendent un processus transparent, rapide et personnalisé. Les entreprises doivent repenser leurs interactions avec les candidats, en mettant l'accent sur la communication, des délais de réponse rapides et une expérience utilisateur optimale. Il faut réduire les cycles d'embauche, pour ne pas perdre un bon candidat à cause d'un processus de recrutement trop long qui lui donnerait l'opportunité de se faire aspirer par d'autres entreprises.

L'utilisation des technologies :

Les technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle et l'automatisation, transforment la manière dont les recruteurs identifient, évaluent et sélectionnent les candidats. Les logiciels de suivi des candidats (ATS), les chatbots de recrutement et les plateformes d'évaluation en ligne font gagner un temps considérable, permettant aux équipes de recrutement de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée en se concentrant sur l'humain.

la marque employeur :

Elle est un atout précieux pour attirer les meilleurs talents. Les candidats effectuent des recherches approfondies sur les entreprises avant de postuler. Une présence en ligne, des valeurs d'entreprise claires et des opportunités de développement professionnel sont des éléments essentiels pour attirer les candidats qualifiés.

la diversité :

Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance de la diversité et de l'inclusion dans le recrutement. Les équipes de recrutement doivent adopter des pratiques inclusives, de la rédaction des offres d'emploi à la conception des processus d'entretien, pour attirer et retenir un groupe diversifié de talents.

l'agilité et la flexibilité

Le monde du travail a changé, nous l'avons déjà évoqué, avec une adoption croissante du travail à distance et des modèles de travail flexibles. Les entreprises doivent s'adapter à cette nouvelle réalité en repensant leurs politiques de travail et en offrant des options flexibles qui répondent aux besoins variés des candidats. Certains candidats refusent des postes uniquement par le manque de flexibilité proposé par l'entreprise !

le développement des compétences

Les compétences évoluent rapidement et les employeurs recherchent des candidats capables de s'adapter. Les programmes de développement et l'encouragement à l'apprentissage continu sont des initiatives qui permettent aux entreprises d'assurer à leurs équipes des perspectives d'évolution dans un environnement en constante mutation. Cela permet également de garder des candidats ambitieux qui auraient envie d'évoluer et d'apprendre.

Bien d'autres sujets seraient à envisager pour attirer et fidéliser les candidats, mais nous en resterons à ceux que nous pensons les plus importants.

Heureusement, les nouvelles technologies sont là pour nous aider et nous accompagner dans cette adaptation aux nouvelles tendances ; dans cette ère de transformation numérique, plusieurs innovations émergent pour révolutionner la manière dont nous recrutons et nos manières de faire en général.

Quelles nouveautés pour nous aider ?

- *L'intelligence artificielle s'impose désormais comme un acteur majeur d'efficacité dans les processus de recrutement. Elle peut être utilisée pour la*





rédaction d'offres d'emploi, la présélection de candidats ou la gestion de la mobilité interne.

- *L'automatisation de certaines tâches répétitives permet également aux recruteurs de dégager du temps et de se concentrer davantage sur l'aspect humain pour améliorer leur efficacité.*
- *Les algorithmes de matching permettent d'analyser des CV. Ils peuvent traiter des volumes importants de données pour identifier les compétences et les caractéristiques des candidats. Ces systèmes permettent aux recruteurs d'appréhender l'épanouissement d'un candidat potentiel dans un poste spécifique, améliorant ainsi la qualité des embauches.*
- *Les chatbots alimentés par l'IA peuvent également interagir avec les candidats, fournissant des informations sur l'entreprise, recueillant des données sur les candidats potentiels et facilitant la planification d'entretiens. Les chatbots et les interfaces conversationnelles transforment la relation avec le candidat. Les entreprises intègrent des chatbots sur leurs sites web et plateformes de recrutement pour impliquer instantanément les candidats, répondre*

à leurs questions fréquentes et les guider tout au long du processus de candidature. Cette approche interactive améliore l'efficacité du recrutement tout en offrant une expérience utilisateur personnalisée, elle peut également servir pour la mobilité interne et les besoins en formation.

En résumé, sur ce marché de l'emploi qui ne cesse d'évoluer, nous devons nous adapter aux nouvelles tendances, nouvelles technologies et surtout attentes des candidats ; nous devons faire évoluer nos process traditionnels pour d'autres méthodes plus dynamiques et centrées sur l'expérience candidat. La gestion des talents nécessite une approche proactive et une ouverture d'esprit sur ces nouvelles technologies.

Si nous demandons à nos candidats d'être flexibles et agiles, à nous de leur montrer l'exemple et notre capacité d'adaptation.

Anne France Fournier





**JEU VIDÉO : VOUS
N'ALLEZ PLUS JAMAIS
RECRUTER COMME
AVANT**



par *Léo FICHET*
Co-fondateur et CEO - Yuzu



Imaginez un monde où vos candidats explorent une station spatiale, découvrent le pôle Sud ou prennent les commandes d'un avion pour valoriser leurs compétences. Cela paraît fou non ?

Pourtant, le jeu vidéo le permet déjà dans le cadre du divertissement.

En nous affranchissant des stéréotypes, je vous propose de vous pencher sur le potentiel de ce formidable vecteur d'émotions.

Améliorer vos processus d'évaluation des candidatures, booster votre marque employeur... le champ des possibles est vaste et ne demande qu'à être approfondi.

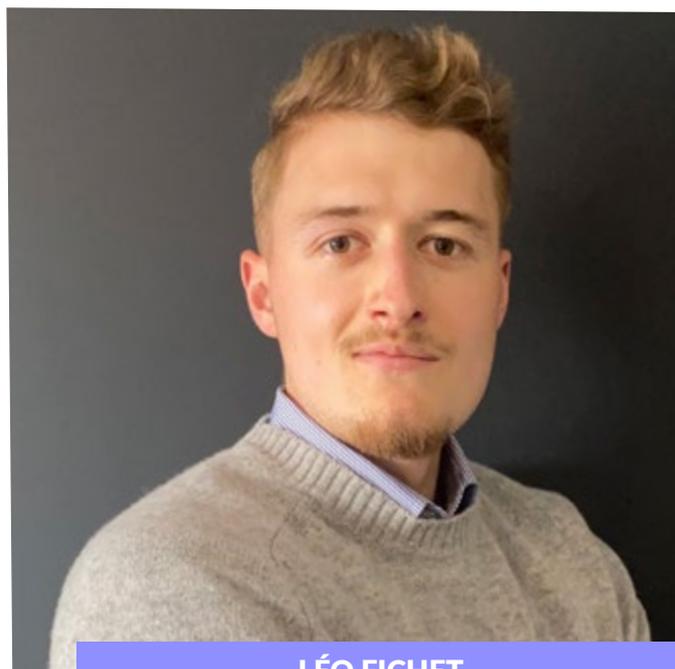
Enfin, pour vous rassurer sur la dimension actionnable de cet article, la possibilité d'intégrer des jeux vidéo dans votre processus de recrutement n'est pas seulement un exercice de projection, mais bien une réalité au moment où je rédige ces lignes.

Les avantages du jeu vidéo dans le recrutement

«Découvrons comment cette expérience profonde peut transformer le paysage du recrutement professionnel»

Les jeux vidéo ont un super pouvoir : l'immersion.

La qualité immersive des jeux vidéo offre un environnement dans lequel les candidats



LÉO FICHET

peuvent démontrer leurs capacités de manière authentique, grâce à la mise en situation. Les recruteurs peuvent ainsi se faire une idée plus précise des performances potentielles d'un candidat, en sortant d'un cadre déclaratif, lié au curriculum vitae ou aux entretiens traditionnels. Cette expérience immersive peut également aider les candidats à mieux comprendre le rôle et la culture de l'entreprise, favorisant ainsi une adéquation mutuelle. En guise d'exemple, un fort niveau d'immersion peut permettre de générer du stress, de l'empathie, de stimuler l'adaptabilité...

Sortir du lot

Un processus de recrutement ludique peut également considérablement accroître l'attractivité d'une entreprise, en particulier auprès des jeunes générations. Le jeu





peuvent diminuer l'engagement des talents les plus sollicités et réduire l'expression de leur potentiel sous l'effet de la pression. C'est là que le jeu vidéo permet de désacraliser cette étape, d'embarquer et d'intriguer des talents difficiles à convaincre... En définitive, en termes d'expérience perçue par les candidats, la gamification offre de formidables possibilités.

Un déploiement à anticiper

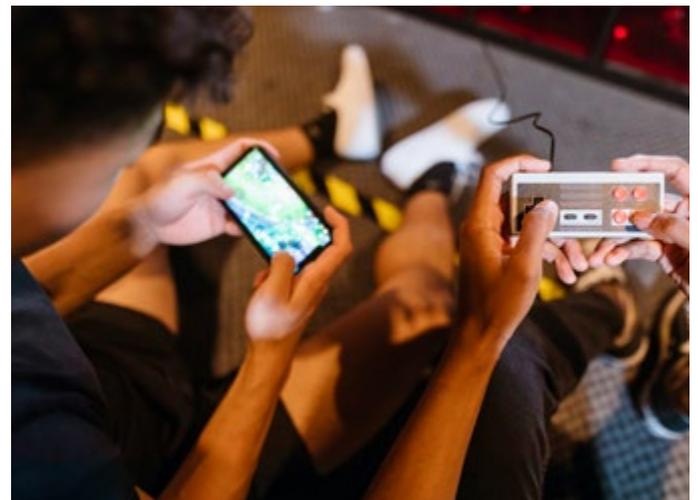
«Il existe une multitude de façons d'instaurer la gamification dans le recrutement.»

Définir les habitudes de ses candidats

L'intégration des jeux vidéo dans le processus de recrutement n'est pas une fin en soi. Elle nécessite une compréhension approfondie des habitudes et des préférences des candidats. Il est essentiel de définir en amont les profils de candidats envisagés, pour choisir les bons supports (téléphone mobile, ordinateur, casque de VR,...). Le taux d'équipement informatique va par exemple varier en fonction des profils, généralement en lien avec le niveau d'étude. Cette différenciation relève des habitudes de vie et de travail ainsi que du niveau de confort technologique des différentes populations. Le choix du support de jeu, souvent négligé, est donc un vrai facteur clé du succès des stratégies de recrutement gamifiées

Les différents formats (mini-jeux 2D, VR, 3D...)

Il existe différents formats de jeux, chacun présentant des points forts et des points faibles. Les mini-jeux simples, en 2D, sont certes très accessibles mais peuvent manquer de profondeur dans les expériences immersives. À l'opposé, la réalité virtuelle (VR) se distingue par son haut niveau d'immersion, bien que sa mise en place soit plus difficile en raison de l'accessibilité de l'équipement et des problèmes de confort potentiels pour les utilisateurs. Enfin, comment ne pas citer les jeux en 3D, véritables porte-étendards de l'industrie du Jeu Vidéo. Ceux-ci offrent une approche équilibrée, avec



vidéo a en plus l'avantage de renvoyer une image de modernité, d'innovation, des qualités essentielles dans cette période si concurrentielle pour attirer les talents. En outre, cette approche peut renforcer la marque employeur en lui conférant une posture avant-gardiste et centrée sur l'employé. Elle indique également aux candidats que l'entreprise valorise la créativité et qu'elle est ouverte à l'exploration de nouvelles voies dans tous les aspects de ses activités, en lien avec ce que nous évoquions précédemment. Il est en revanche essentiel de coupler le potentiel du jeu vidéo à une communication efficace sur les différents canaux (réseaux sociaux, jobboards, description du processus de recrutement...) pour en tirer le maximum de retombées.

Équité et accessibilité

Premièrement, il est important de préciser que le Jeu Vidéo n'avantage pas nécessairement les joueurs aguerris. En ce sens, il est délicat d'utiliser des jeux vidéo conçus à l'origine pour le divertissement (Mario, FIFA...) à des fins d'évaluation, ce type d'initiative trouvera davantage sa place dans le cadre de teams buildings par exemple. En revanche, les méthodes d'évaluation peuvent tout à fait être basées sur des interactions simples, malgré un environnement graphique très abouti. En partant de ce constat, le jeu peut favoriser une approche plus égalitaire en mettant l'accent sur les compétences et les aptitudes plutôt que sur le parcours académique ou l'expérience accumulée. Cette méthode réduit les préjugés inconscients et permet d'évaluer tous les candidats selon un référentiel commun, garantissant un processus de sélection plus équitable et plus inclusif.

Désacraliser le processus de recrutement

Si le recrutement est par définition un processus stressant pour les candidats, il l'est encore plus lorsqu'il est accompagné de processus d'évaluation. Souvent mal perçues, ces étapes supplémentaires imposées aux candidats





des graphismes réalistes favorisant l'immersion. S'ils sont largement plus accessibles que les jeux en réalité virtuelle, ils nécessitent tout de même du matériel informatique ou des consoles de jeu et sont rarement disponibles sur un format mobile. En résumé, le choix de la plateforme de jeu est une décision stratégique, visant à équilibrer les besoins de recrutement avec l'image de l'entreprise et l'expérience du candidat.

La mise en place (présentiel, distanciel, asynchrone)

Il existe également différentes possibilités en matière de passation. Les sessions en présentiel, qui permettent d'observer les candidats en temps réel mais consomment des ressources importantes de temps, de logistiques, de personnels, sans évoquer le stress qu'elles peuvent générer.... Le distanciel offre de son côté une flexibilité géographique et souvent temporelle non négligeable. Cette approche a l'avantage de correspondre aux préférences actuelles des candidats et de couvrir un vivier de talents beaucoup plus grand.

Le bilan

«Équilibrer l'innovation et le pragmatisme : Les jeux vidéo dans le recrutement ont vocation à compléter, et non remplacer, les méthodes traditionnelles»

Vous l'aurez compris, l'avènement des jeux vidéo dans les Ressources Humaines et

plus précisément dans le Recrutement est une évolution passionnante, qui promet de remodeler le paysage de l'acquisition de talents. Cette approche s'aligne sur les tendances technologiques actuelles et ouvre des voies innovantes pour un engagement efficace des talents.

Si l'on évalue le potentiel des jeux vidéo dans le domaine du recrutement, les avantages sont en effet évidents : un engagement accru, une connaissance plus approfondie des capacités des candidats et un processus de recrutement plus dynamique et plus inclusif.

Les enjeux concernant la gamification résident dans la recherche d'un juste équilibre entre la technologie et l'intuition humaine, en créant un processus à la fois innovant et profondément ancré dans la compréhension du potentiel humain.

Il est donc crucial de maintenir une perspective équilibrée, en intégrant le jeu dans des processus de recrutement complet, comprenant des entretiens et autres bonnes pratiques plus "traditionnelles".

C'est désormais à votre tour de franchir le pas, non seulement pour améliorer vos processus de recrutement, mais aussi pour vous positionner en tant que leaders dans l'adoption des technologies de pointe en matière de ressources humaines.



**METTRE SES
COLLABORATEURS AU
CŒUR DE SA STRATÉGIE
DE RECRUTEMENT, LA
CLÉ POUR RECRUTER LES
BONS TALENTS ?**

**RETOUR SUR LA STRATÉGIE MISE EN PLACE PAR
FONCIA ET LES MARQUES DU GROUPE EMERIA**



par *Arthur Guillon*
Head of Sales Keycoopt



Recruter efficacement les bons talents fait partie des principaux enjeux RH pour 2024. Pour cela, les collaborateurs s'avèrent être des alliés efficaces : ils sont les mieux placés pour faire rayonner leur entreprise et identifier les personnes qui pourraient s'y épanouir. Foncia, et les autres marques du groupe Emerica misent sur la cooptation pour recruter. Retour sur leur stratégie !



ARTHUR GUILLON

L'année qui commence s'annonce à nouveau remplie de défis pour les RH. Recruter plus efficacement les bons talents est l'un des principaux enjeux auxquels vont à nouveau devoir répondre les recruteurs en 2024. En effet, avoir les bonnes personnes dans ses équipes, au bon moment, est indispensable et déterminant de la performance d'une entreprise.

Cependant, ce n'est pas nouveau, le marché de l'emploi est tendu... De nombreux recruteurs se retrouvent avec plus d'offres d'emploi à pourvoir que de candidats, et les entreprises rivalisent pour attirer les meilleurs talents.

Dans ce contexte, innover dans ses méthodes de recrutement est l'une des clés ! C'est ce qu'a fait Foncia, et les autres marques du groupe Emerica en intégrant la cooptation à leur stratégie RH. Retour, dans cet article, sur



la mise en place et les bonnes pratiques pour faire de la cooptation un levier de recrutement efficace.

La cooptation, une approche du recrutement centrée sur les collaborateurs.

Avec plus de 11 000 collaborateurs répartis dans toute la France, sous différentes marques (Foncica, Esset Valorisation, Esset Property Management, Constatimmo...), il est apparu comme une évidence pour le groupe Emeria d'impliquer l'ensemble de ses équipes dans la quête de ses talents et dans l'ensemble de ses implantations locales. Qui de mieux placés que les collaborateurs, au niveau local, pour recommander les personnes qui pourraient correspondre et s'épanouir dans l'entreprise ? C'est en partant de ce postulat que le groupe a lancé, début 2023, son programme de cooptation inter-marques, au niveau national.

La cooptation, la méthode de recrutement la plus efficace ?

La cooptation est une méthode de recrutement dans laquelle les recruteurs font appel aux collaborateurs et leur réseau pour rencontrer des candidats qui correspondent à leurs offres d'emploi. Cette approche présente plusieurs avantages :

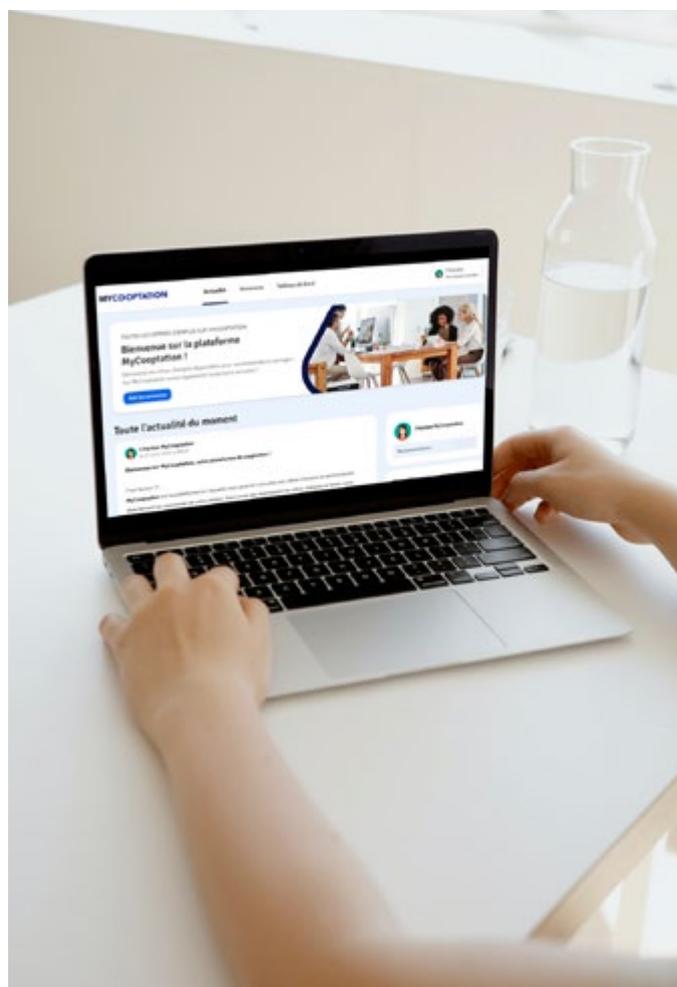
- C'est une méthode de sourcing innovante, qui permet de capter des profils qui n'auraient pas été touchés par d'autres canaux (et qui parfois ne sont pas forcément en recherche d'emploi),
- Elle permet d'économiser les coûts et les délais de recrutement, car les recruteurs n'ont pas de sourcing à faire (ce sont les collaborateurs qui recommandent directement des profils), pas d'externalisation et la qualification du candidat est déjà amorcée par le collaborateur.
- C'est une solution pour diminuer le turnover. En effet 43% des candidats recrutés par le biais de la cooptation restent 3 ans en entreprise, contre 14% des candidats issus de jobboards.
- C'est un excellent levier pour développer la marque employeur. En sollicitant, et en rendant leurs collaborateurs acteurs de leurs process de recrutement, ils deviennent de véritables ambassadeurs de leur entreprise.

Une stratégie de recrutement par cooptation optimisée peut permettre à une entreprise de réaliser 30 % de ses recrutements !

Le lancement du programme de cooptation au sein du groupe Emeria et de Foncia

Lancé en avril 2023, le programme de cooptation s'inscrit dans la volonté du groupe Emeria de multiplier et varier ses méthodes de recrutement notamment face aux besoins accrus de recrutement au sein du groupe de la société Foncia. Le programme s'inscrit également dans la volonté d'Emeria d'impliquer ses collaborateurs dans sa stratégie de recrutement, en les transformant en véritables ambassadeurs.

Pour cela, Emeria a fait le choix de s'équiper d'une solution digitale (<https://www.keycooptsystem.com/>) et de se faire accompagner par une équipe d'experts de la cooptation par le leader français Keycoopt System. Ainsi, l'entreprise dispose d'un outil dédié à son programme de cooptation, qui permet aux recruteurs de pousser leurs offres d'emploi aux bons collaborateurs et d'être accompagnés pour avoir un programme animé sur la durée et pour construire et maintenir une communauté de collaborateurs-coopteurs engagée. De leur côté, tous les collaborateurs peuvent se connecter, consulter les annonces, recommander une personne de leur réseau en 30 secondes ou encore partager les offres d'emploi de leur entreprise sur les réseaux sociaux en 2 clics.



S'équiper d'une solution digitale est indispensable pour obtenir des résultats intéressants et durables via la cooptation. En effet, l'outil va permettre de centraliser les offres d'emploi, il va les rendre accessibles facilement par tous les collaborateurs et leur permettre de recommander en quelques clics. L'outil est aussi un moyen d'harmoniser le programme et de le gérer facilement à grande échelle.

Enfin, il permet d'animer les collaborateurs automatiquement.

Quelques mois à peine après le lancement de son programme de cooptation digital, Emeria a déjà réalisé plus de 80 recrutements en France et reçu plus de 1000 recommandations.

Les clés de la réussite du programme de cooptation du groupe Emeria et de Foncia

Le secret du succès du programme de cooptation d'Emeria réside dans plusieurs facteurs, au-delà de la mise en place de l'outil digital dédié. En effet, les équipes RH bénéficient de l'accompagnement d'un expert de la cooptation et ont mis en place des actions pour assurer la performance du programme :

Le déploiement d'un plan de communication dédié à la cooptation

De manière générale, un programme de cooptation ne peut être efficace sur la durée que s'il est animé régulièrement et s'il est mis en avant auprès des collaborateurs. En effet, il est essentiel de leur rappeler souvent qu'ils ont la possibilité de recommander sur les offres d'emploi de leur entreprise pour les maintenir engagés. Emeria l'a bien compris !

Avec le lancement de sa plateforme digitale de cooptation, le groupe a également déployé un plan de communication dédié. Campagne de lancement, vidéo dédiée au programme, affichage, célébration des recrutements réalisés, diffusion des offres d'emploi aux collaborateurs, animation du fil d'actualité de leur outil dédié à la cooptation...

Ces actions ont permis de mobiliser rapidement les collaborateurs et de les embarquer dans le programme. Emeria a d'ailleurs reçu de nombreux retours positifs : «Super, bonne initiative», «Très bon concept, utile et pratique», «Plateforme bien réalisée, bien adaptée, outil vivant, bravo».

C'est grâce à ces collaborateurs engagés que les performances du programme ont décollé très vite !

La mise en place d'une expérience de cooptation optimale

En parallèle, offrir une expérience de cooptation qualitative est clé pour assurer la performance du programme. Celle-ci doit être simple, rapide et accessible par tous les acteurs du programme de cooptation (les collaborateurs, les candidats et les recruteurs).

Soigner l'expérience des collaborateurs-coopteurs :

La condition pour embarquer les collaborateurs dans le programme de cooptation est de leur permettre d'accéder aux annonces rapidement, et même de leur envoyer directement les bonnes offres d'emploi ! Chez Emeria, les annonces sont diffusées automatiquement auprès des bonnes personnes, grâce à l'algorithme de matching intégré à leur solution digitale de cooptation, ce qui multiplie par 5 le nombre de candidatures cooptées, en sollicitant directement les collaborateurs les plus susceptibles de connaître la bonne personne. Ainsi, ils n'ont plus qu'à recommander, en 30 secondes, s'ils connaissent quelqu'un. Plus le parcours de cooptation est simple, plus les collaborateurs seront actifs.

Enfin, il est essentiel de reconnaître l'acte de recommandation en remerciant les collaborateurs qui ont permis de réaliser un recrutement. Emeria a fait le choix d'offrir une prime de 1000€ à tous les collaborateurs ayant permis un recrutement !

Rendre le process simple pour les recruteurs :

Chez Emeria, le programme de cooptation est géré directement depuis leur outil de gestion habituel (ATS). En effet, leur plateforme digitale de cooptation est 100% intégrée, pour leur permettre de bénéficier de la puissance d'un nouveau canal de sourcing, sans consacrer plus de temps à un outil supplémentaire. Cette simplification (possible grâce à la digitalisation), est un vrai plus pour les équipes RH.

Bien évidemment, il est également important d'apporter du soin au traitement des candidatures reçues grâce à la cooptation.

Au regard des résultats obtenus par Emeria et plus particulièrement l'entreprise Foncia dans le groupe : plus de 80 recrutements en à peine quelques mois, plus de 1000 candidatures reçues, une stratégie de recrutement basée sur les collaborateurs s'avère gagnante ! Elle permet en effet des recrutements efficaces, qualitatifs et économiques.

Arthur Guillon



A hand is shown from the bottom right, holding a glowing sphere composed of a network of white lines and dots, representing a digital network or data. The background is a gradient of blue and green.

**CONSTRUIRE SON
RÉSEAU D'ANCIENS
COLLABORATEURS POUR
MIEUX RECRUTER, MOINS
CHER ?**



Les candidats plébiscitent les offres d'emploi qui permettent d'ajouter du sens à sa vie par son travail. Pour les recruteurs, répondre à ces nouvelles attentes qui dépassent le cadre strictement professionnel implique de mettre en avant de nouveaux arguments. Dans ce contexte, construire son réseau d'ex-employés constitue un moyen de mettre en avant sa volonté de soutenir les aspirations et le développement de ses collaborateurs sur le long terme. Au-delà du retour sur investissement généré par les recrutements 'boomerang' et la création d'ambassadeurs de la marque employeur, ces liens augmentent la résilience de l'entreprise pour s'adapter aux changements de conjoncture.

par *Julie Landeroïn*
Fondatrice & Dirigeante de Nudge



JULIE LANDEROÏN

La recherche de «sens» au travail est-elle réellement devenue la priorité des candidats ou bien se focalise-t-on sur une minorité de cadres supérieurs à la recherche d'un «petit plus» par rapport à une situation professionnelle déjà globalement satisfaisante ?

C'est une des questions qui revient à chaque fois qu'une étude constate que la question phare posée en entretien reste la rémunération, et non le sens de son travail.

Il est intéressant de confronter cette observation à un autre fait : parmi la population de démissionnaires de la période Covid, plus de la moitié d'entre eux sont partis pour un salaire inférieur ou équivalent¹.

Il semblerait donc que les candidats demandent en priorité un meilleur salaire, et que les collaborateurs menacent de partir en l'absence d'augmentation, mais que leur passage à l'action soit guidé par d'autres facteurs que la rémunération.

Ce qu'a d'ailleurs confirmé Olivia Grégoire, Ministre déléguée en charge des PME, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme lors du salon Go Entrepreneurs du 5 avril dernier :

«1 Français sur 4 réfléchit à entreprendre, et c'est 49% chez les jeunes.»

Il y a 30 ans, 50 000 à 200 000 entreprises voyaient le jour chaque année en France. En 2020, on en comptait 600 000. En 2022, 1 million.

La population active française est donc indéniablement à la recherche d'un nouvel idéal en termes de vie professionnelle, caractérisé par une quête de sens plus prééminente et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Et pour conclure sur l'incontournable question du salaire en entretien, je me permettrai d'avancer 2 hypothèses :



1 Il est plus compliqué de traduire le «sens» et l'«impact» dans une fiche de poste que le salaire et le nombre de jours de télétravail. Il est donc plus complexe de négocier une augmentation du «sens» dans son travail plutôt qu'un meilleur package.

2 La question du «sens» se situe d'abord au niveau de l'entreprise qui définit sa vision, sa mission et ses valeurs, avant de transparaître dans le quotidien de l'employé. Le candidat a donc déjà répondu à la question «La raison d'être de cette entreprise est-elle alignée avec ce qui compte pour moi ?», et donc à la question «Ai-je envie de travailler pour cette entreprise ?», lorsqu'il arrive en entretien.

Il semble donc indiqué d'investir dans la création d'une culture d'entreprise et d'une marque employeur qui placent l'impact et le développement des collaborateurs au centre afin de répondre aux nouvelles attentes des candidats, et ainsi attirer et retenir les talents.

C'est également ce que préconise Gartner qui recommande plus précisément que l'entreprise intègre désormais les aspirations et contextes personnels des individus dans son mode de management, afin d'améliorer l'expérience employé et la marque employeur².

Cette approche radicalement nouvelle de la relation employeur-employé marque une révolution, qui convoque l'avènement d'une nouvelle gestion des ressources humaines, couvrant un spectre beaucoup plus large. Elle amène à placer la fonction RH au cœur de l'entreprise, à lui donner une dimension stratégique, avec un budget ajusté, afin d'apporter enfin une réponse satisfaisante à l'évolution tout aussi profonde du rapport au

travail. Une autre étude Gartner rapporte en effet que le budget RH moyen d'une entreprise n'est que de 0,74% des revenus en moyenne, alors que la finance représente 1,33% des revenus, la fonction IT 3,06%, le marketing 5% et les ventes 7,01%³.

L'avantage, si l'on accepte donc que l'entreprise doit désormais s'inviter dans la vie personnelle de ses collaborateurs pour répondre à leurs attentes, est que l'on s'ouvre alors à la réciproque. Le collaborateur apporte ses atouts personnels à l'entreprise en retour, et notamment son réseau. De plus en plus d'entreprises capitalisent ainsi sur le réseau de leurs employés pour diffuser leur communication à une audience plus large. Ils encouragent généralement leurs collaborateurs à repartager sur leurs réseaux sociaux leurs initiatives RSE, offres d'emploi ou bonnes pratiques.

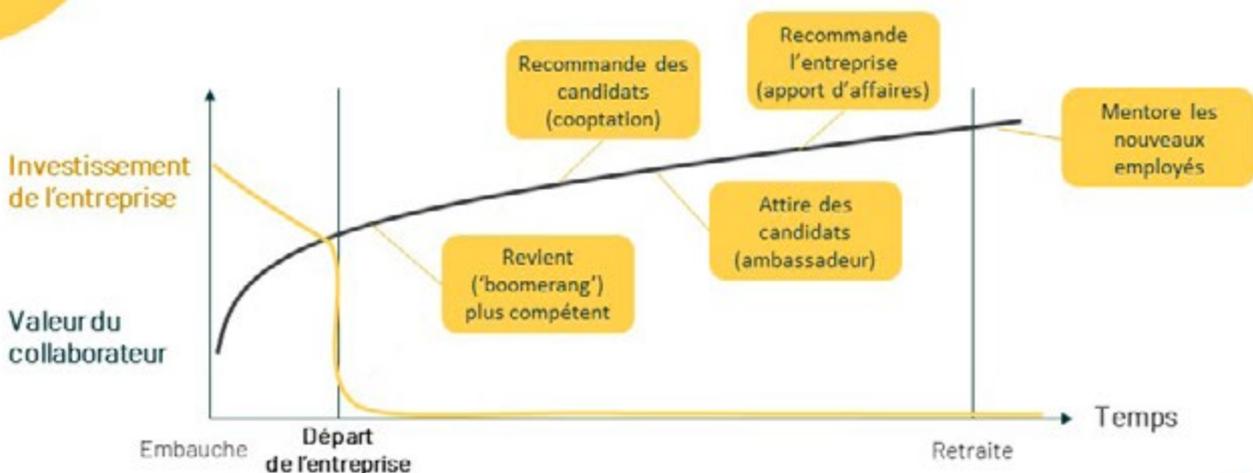
Pour en arriver à cette situation mutuellement bénéfique, quelle est la meilleure initiative RH à mettre en place pour répondre aux besoins personnels des collaborateurs ?

Il existe une opportunité qui n'a pour l'instant été exploitée que par peu d'entreprises, alors qu'elle a un retour sur investissement très élevé : il s'agit de la construction de son réseau d'anciens collaborateurs. [Note de JLA : peut aussi être mis dans un insert]

Construire son réseau alumni d'entreprise permet en effet de capitaliser sur des relations déjà établies – c'est-à-dire des investissements déjà réalisés – et de les faire fructifier sur une période qui se prolonge après le départ du collaborateur.

Le graphique ci-dessous permet de visualiser l'évolution de la valeur du collaborateur dans le temps pour l'entreprise.

La valeur du collaborateur continue à augmenter après son départ



Nudge dispose d'un simulateur de ROI, réalisé avec un DRH, qui permet d'obtenir une estimation basée sur vos chiffres (20 paramètres dont : l'effectif, le turnover, le salaire chargé moyen, le taux actuel de cooptations, etc.)





Le collaborateur passe en moyenne 3 à 5 ans, selon le secteur d'activité, au sein de l'entreprise. En fonction de son nombre d'années d'expérience à l'embauche, il pourra donc faire partie de la communauté d'anciens salariés de l'entreprise jusqu'à 40 ans après son départ de celle-ci.

Rester en lien avec ses anciens collaborateurs permet à l'entreprise :

- d'identifier rapidement et de recruter des candidats «boomerang», qui reviennent avec de nouvelles compétences ;
- d'étendre la possibilité de coopter des candidats à ses anciens collaborateurs, qui connaissent les compétences nécessaires à l'entreprise et sauront recommander des candidats alignés avec sa culture ;
- de transformer ceux qui n'ont pas vocation à revenir en ambassadeurs de marque, qui diffuseront la marque employeur pour attirer plus de candidats, tout en favorisant la rétention ;
- d'encourager l'apport d'affaires, surtout dans les secteurs du conseil et de l'audit ;
- de favoriser le transfert de compétences et la pérennisation des savoir-faire dans le cadre de programmes de mentorat, parrainage ou de coaching impliquant les collaborateurs à la retraite.

Il est à préciser que l'on intégrera seulement dans son «réseau alumni» les collaborateurs partis en bons termes, puisque c'est d'eux dont l'entreprise tirera la valeur.

Pour conclure, la construction d'un réseau d'anciens collaborateurs permet de mettre en place le nouveau modèle de gestion des ressources humaines évoqué, à deux niveaux.

Au quotidien, lorsque l'entreprise signifie que la porte reste ouverte si ses collaborateurs souhaitent revenir avec de nouvelles compétences, elle soutient les comportements exploratoires (changer de carrière, entreprendre, prendre un congé sabbatique, etc.). Elle facilite et encourage l'acquisition de nouveaux apprentissages et l'enrichissement personnel comme professionnel. Elle accompagne et soutient ainsi la diversité croissante des parcours et répond donc aux nouvelles attentes des candidats et des collaborateurs.

En outre, au-delà de répondre aux enjeux immédiats de recrutement et de rétention, les réseaux d'anciens collaborateurs permettent également d'accroître l'adaptabilité des entreprises sur le long terme. En effet, en conservant une cartographie à jour des compétences de ses anciens employés, l'entreprise se donne la possibilité de poursuivre la collaboration sous quelque forme et quelque type de contrat que ce soit avec des personnes connues. En cas de changement conjoncturel brutal, d'obsolescence d'un produit / service ou d'un business model ou d'une vague de démissions par exemple, l'accès à la base de données des anciens collaborateurs permet à l'entreprise de s'adapter plus rapidement au changement. Ceci augmente ainsi la résilience des entreprises, en leur permettant de s'adapter à une société façonnée par des transformations technologiques et sociologiques majeures.

Pour faire un parallèle avec l'évolution à l'œuvre des modèles économiques, construire son réseau d'anciens collaborateurs revient, pour l'entreprise, à instituer ce qu'on pourrait appeler une économie circulaire des talents [Note de JLA : peut aussi être mis dans un insert], au sein de laquelle les compétences ne sont jamais gaspillées, mais revalorisées. Un contrat réellement gagnant-gagnant et donc durable.

Julie Landroin

1. Etude UKG «Rester, Partir ou Revenir... Telle est la question», avril 2022.
2. Etude Gartner «Leadership Vision for 2023», 2022.
3. Etude Gartner «2023 HR Budget and Efficiency Benchmarks», 2023.





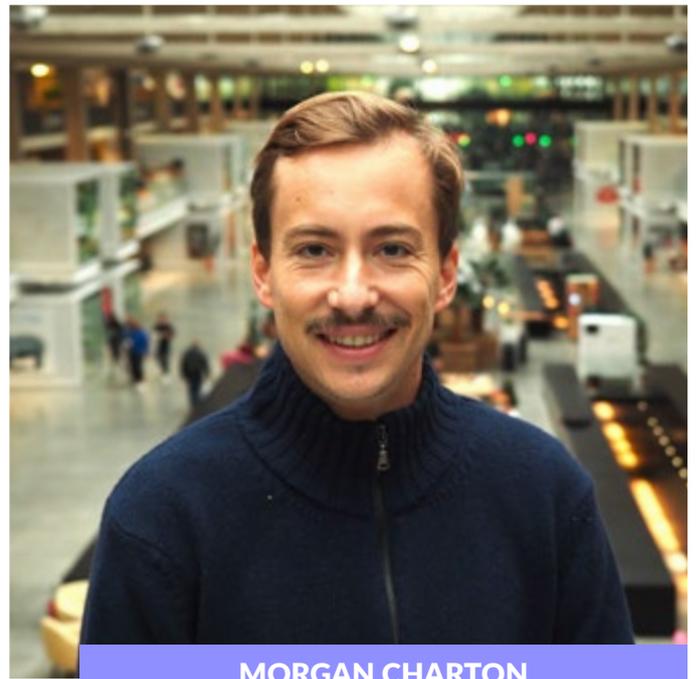
L'AMÉLIORATION DES ANNONCES D'EMPLOI D'IKEA



par *Tristan MACE*
responsable Marketing, Monitor'RH
 et *Morgan CHARTON*
co-fondateur Monitor'RH



IKEA est une société suédoise, spécialisée dans la vente de mobilier et d'objets de décoration. La société a su s'inscrire comme une des enseignes privilégiées des français en répondant à leurs besoins grâce à une offre abordable. En France, elle réalise un chiffre d'affaires de plus de 3,2 milliards d'euros en 2022 (en hausse de 13,4% par rapport à l'année précédente). Le groupe compte plus de 12 000 collaborateurs dans toute la France et a recruté 2400 collaborateurs en CDI en 2022



MORGAN CHARTON

IKEA est une société suédoise, spécialisée dans la vente de mobilier et d'objets de décoration. La société a su s'inscrire comme une des enseignes privilégiées des français en répondant à leurs besoins grâce à une offre abordable. En France, elle réalise un chiffre d'affaires de plus de 3,2 milliards d'euros en 2022 (en hausse de 13,4% par rapport à l'année précédente). Le groupe compte plus de 12 000 collaborateurs dans toute la France et a recruté 2400 collaborateurs en CDI en 2022.

Cet article s'appuie sur le déploiement de la solution MonitoHR pour IKEA afin de générer des candidatures plus qualifiées sur des profils fortement en tension (cariste, employé logistique)





TRISTAN MACÉ

Le recrutement chez IKEA face à un contexte sous tension

Comme beaucoup d'entreprises de cette envergure, IKEA a dû faire face à des difficultés de recrutement, en particulier pour des postes en tension tels que ceux de la logistique et de la restauration. L'entreprise avait le désir de générer des candidatures plus qualifiées. Il y avait un besoin de s'orienter vers une stratégie mettant en avant un gain de temps considérable en automatisant des tâches autrement chronophages.

La nouvelle approche déployée a permis à IKEA de mettre en œuvre plusieurs stratégies pour améliorer la visibilité et l'attractivité de ses annonces d'emploi sur les jobboards. Par exemple, les équipes recrutement ont piloté la mise en avant des salaires dans leurs offres d'emploi, ajouté des vidéos de présentation des métiers et modifié la rédaction de leurs annonces pour qu'elles soient plus attrayantes. De plus, l'entreprise a pu adapter ses annonces pour les postes en tension en logistique, en rendant ses annonces plus concrètes et détaillées.

Réaliser une étude sur les offres d'emploi "retail" et sur la pertinence de nos choix de jobboards était un chantier que nous voulions aborder au sein de l'équipe. Le fait d'être approchées par une solution proposant de faire les 2 «automatiquement» a donc été pour nous une grande source de gain de temps.

Violette Laffitte, Talent sourcing & EVP Leader

Une approche complète et efficace pour répondre à ces enjeux

Étape 1 : Arbitrage jobboards

Il y avait également un véritable enjeu de scanner les résultats côté jobboards et d'être capable de prendre les bonnes décisions pour améliorer la visibilité. En effet, les équipes recrutement souhaitaient notamment comparer la performance des deux jobboards que sont Hellowork et Météojob dans le but d'adapter leur stratégie et bénéficier du positionnement le plus ROIste dans leur contexte.

Étape 2 : Refonte des annonces logistiques

Cependant, pour améliorer ses annonces d'emploi, IKEA devait avant tout comprendre les pratiques du marché et ce que faisaient ses concurrents. La vision apportée par un nouvel outil lui a permis de visualiser de nombreuses annonces d'emploi et de prendre connaissance de plusieurs critères qui étaient utilisés par la concurrence.

Grâce à cela, IKEA a pu ajouter à ses annonces des informations pertinentes telles que les horaires, le salaire, et même des vidéos et des touches d'humour pour les profils de caristes et de préparateurs de commandes.

Il fallait repenser son approche dans le but d'obtenir un impact positif sur la qualité des candidatures reçues par l'entreprise. Actuellement, la majorité des candidats qui se présentent à un premier entretien a déjà une très bonne idée du poste pour lequel ils postulent, ce qui représente un gain de temps appréciable pour les recruteurs.

L'objectif était vraiment de créer une première approche beaucoup plus fluide et concise qui permette à toutes les parties de s'y retrouver et d'avoir une véritable compréhension du processus de recrutement.

Étape 3 : Utilisation des rapports mensuels automatisés

L'utilisation plus poussée de la data, et notamment l'arrivée des rapports de données détaillés dans le spectre des outils, a également joué un rôle dans la compréhension et l'analyse des performances. Pour le pôle recrutement, c'est un vrai plus et une force supplémentaire pour appuyer les décisions stratégiques auprès de la direction. Ils servent de récapitulatifs, d'historiques et même de supports de discussion pour partager des données à l'organisation ou suivre les évolutions du marché.





En bref, un condensé de tous les résultats obtenus par le biais de la stratégie de réponses à annonces de l'entreprise.

Une recherche d'un nouvel outil pertinente et réussie

Une solution qui impacte positivement la qualité des candidatures

Le pôle recrutement a apprécié l'ergonomie et la facilité d'utilisation de la solution proposée. En effet, les besoins au niveau de la génération de candidatures ne se limitent pas à l'opérationnel mais également à l'aspect organisationnel. Les équipes recrutement avaient donc besoin d'un accompagnement presque sur-mesure, notamment dans le but d'améliorer les rapports avec les postulants.

De plus, ces dernières ont reçu de nombreux retours qualitatifs côté candidats suite à la mise en place de ces éléments. La plupart des candidats qui souhaitent postuler à l'annonce arrivent au premier entretien en ayant déjà une très bonne idée du poste pour lequel ils postulent. Cela offre un réel gain de temps à tous les recruteurs.

Une solution qui améliore la visibilité et l'attractivité des annonces

L'utilisation d'une nouvelle solution leur a également permis d'opter pour un meilleur positionnement de leurs offres d'emploi,

notamment grâce à un travail entamé sur la rédaction sur-mesure de certaines de leurs annonces en adaptant le propos par unité et par région (que ce soit au niveau des avantages, de l'accessibilité, des horaires, ...). Cette refonte permet de proposer des annonces d'emploi complètes et de répondre en amont à toutes les questions que pourraient se poser un candidat.

En conclusion, IKEA souhaitait relever des défis sur l'attractivité et le recrutement via les jobboard. Pour cela, ils ont mis en place de nombreuses actions pour améliorer sensiblement la qualité et l'attractivité de leurs annonces d'emploi.

Cet article est une preuve éloquente de la manière dont l'utilisation de la technologie adéquate peut aider à résoudre des problèmes complexes, et ce dans n'importe quel corps de métier.

Cette collaboration réussie entre IKEA et MonitoHR démontre l'importance de l'innovation et de l'adaptabilité dans le monde de l'emploi d'aujourd'hui.

Tristan Mace & Morgan Charton



RECRUTEMENT 2.0 : L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ



par Lia IANORA
Marketing Team Lead



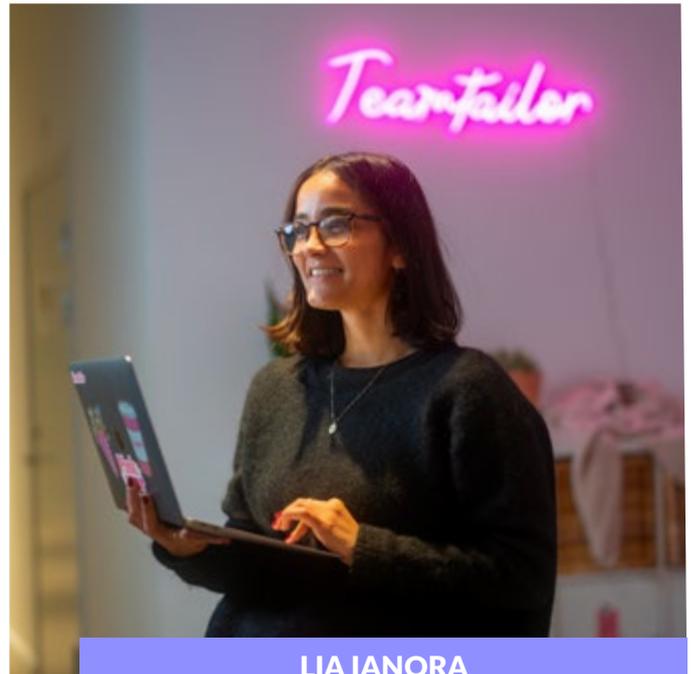
Comment l'IA améliore les processus de recrutement à travers des exemples concrets, mettant en lumière les avantages significatifs qu'elle offre dans une utilisation quotidienne.

L'année 2023 a marqué un tournant majeur dans le monde professionnel avec l'essor incontesté de l'intelligence artificielle (IA). Alors que les entreprises cherchent continuellement des moyens innovants pour optimiser leurs processus, l'IA s'est imposée comme un outil incontournable, révolutionnant divers secteurs, notamment celui du recrutement.

La démocratisation de l'IA a entraîné des bouleversements significatifs, et le recrutement n'a pas échappé à cette transformation. Cet article explore les multiples facettes de l'impact de l'IA sur le processus de recrutement en 2023. Si certaines voix s'élèvent avec des préoccupations quant à la menace potentielle de l'IA sur l'emploi, il est essentiel de reconnaître que l'IA représente avant tout un outil puissant. Au-delà de la crainte de la substitution par des machines, l'IA offre la possibilité d'accroître la productivité et l'efficacité de celles et ceux qui l'utilisent. Plongeons dans ce nouveau paysage professionnel, où les algorithmes et les données redéfinissent les frontières du recrutement.

Comment l'IA optimise-t-elle les processus de recrutement ?

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de recrutement offre des avantages significatifs en termes d'efficacité et de gain de temps. Voici quelques exemples d'usage de l'IA pour illustrer comment elle peut optimiser vos processus de recrutement.



LIA IANORA



Analyse des CV et tri automatisé

L'une des tâches les plus chronophages dans le processus de recrutement est le tri initial des CV. Les systèmes d'IA peuvent analyser de gros volumes de CV en un temps record, en identifiant les candidats qui correspondent le mieux aux critères prédéfinis.

Les systèmes d'IA peuvent en effet être programmés pour extraire des informations pertinentes à partir des CV des candidats. Ces informations peuvent inclure des compétences techniques, des expériences professionnelles, des formations académiques, etc. Les algorithmes peuvent être conçus pour reconnaître des termes spécifiques liés au poste à pourvoir, évaluant ainsi la correspondance entre les compétences requises et celles présentées par le candidat.

Cela permet aux recruteurs de se concentrer sur les profils les plus pertinents, réduisant considérablement le temps passé sur la phase de présélection.

Entretiens automatisés

Les chatbots et les assistants virtuels peuvent mener des entretiens avec les candidats, notamment à l'étape de la présélection.

Avant même qu'un recruteur n'intervienne, un chatbot peut être configuré pour poser des questions standardisées aux candidats. Ces questions peuvent porter sur des éléments tels que leurs compétences techniques, leurs expériences antérieures, leurs motivations pour postuler et leur adéquation culturelle avec l'entreprise. Les réponses sont ensuite enregistrées et analysées par le chatbot.

En fonction des réponses fournies, le chatbot peut attribuer des scores aux candidats, les classant en fonction de leur adéquation présumée avec les exigences du poste. Les candidats les mieux classés peuvent ensuite être recommandés pour passer à la phase suivante du processus de recrutement, c'est-à-dire un entretien plus approfondi avec un recruteur.

Identification des talents passifs :

Les algorithmes d'IA activent une recherche proactive de profils qualifiés, y compris parmi les candidats passifs. Les recruteurs définissent des critères clés tels que compétences, expérience et l'éducation, servant de base à la recherche. L'IA explore des bases de données étendues, incluant des plateformes professionnelles et réseaux sociaux, en utilisant des modèles de correspondance pour identifier les profils idéaux.

Contrairement aux méthodes traditionnelles dépendant des candidats actifs, l'IA réalise une recherche active, repérant des talents potentiels parmi ceux qui ne sont pas actuellement en recherche d'emploi. Ces profils, correspondant aux critères spécifiques, alimentent un vivier de talents qui constitue une réserve pour des opportunités futures. Cette approche réduit significativement le délai de recrutement en offrant un vivier de candidats qualifiés à disposition.

Quels sont les avantages obtenus grâce à l'IA?

Au-delà des exemples d'optimisations possibles grâce à l'utilisation de l'IA dans ses processus de recrutement, vous avez d'autres avantages tels qu'un gain de temps, une amélioration de l'expérience candidat et l'amplification de votre créativité,

Gain de temps

En lien avec les pistes d'optimisation présentées plus haut, l'utilisation de l'IA génère surtout un gain de temps indéniable pour les recruteurs qui l'utilise au quotidien, augmentant ainsi leur productivité et libérant du temps sur des tâches plus stratégiques liées au recrutement.

Amélioration de l'expérience candidat

"L'IA rend l'évaluation plus robuste et permet aux recruteurs d'être plus présents". Maxime Le Bras, Talent Lead chez Alan.

Avec la fonction de prise de note, l'IA peut générer automatiquement le transcript et le résumé de la discussion le candidat, permettant aux recruteurs d'être plus présents et attentifs lors de l'entretien.

En amont des entretiens, l'IA donne la possibilité d'adopter une approche structurée pour évaluer les candidats. En combinant l'évaluation de la performance à l'aide de grilles détaillées et d'attentes claires avec les questions posées lors des entretiens, l'intelligence artificielle permet de créer un script cohérent pour l'évaluation. Cette approche garantit une évaluation équitable et uniforme pour tous les candidats, alignée sur leurs attentes individuelles.

En résumé, l'IA offre une évaluation plus rigoureuse et équitable et permet aux recruteurs d'être plus présents et attentifs aux besoins des candidats. Cela a donc un impact positif sur l'expérience candidat.

Créativité

L'IA peut également stimuler la créativité. Une interaction avec ChatGPT, par exemple,



permet d'engager un brainstorming pour explorer des idées, des projets, voire des zones à risque. C'est un confident virtuel avec qui vous pouvez partager vos idées, les améliorer, ou les compléter.

Quelles sont les préoccupations éthiques et les défis liés à l'utilisation de l'IA ?

L'utilisation de l'IA dans les processus de recrutement offre des avantages considérables, mais elle soulève aussi des questions éthiques cruciales. Ces préoccupations nécessitent une attention particulière pour garantir des pratiques de recrutement justes, transparentes et respectueuses de la vie privée.

Biais algorithmique

Les algorithmes d'IA peuvent malheureusement amplifier les biais existants dans les données sur lesquelles ils sont formés. Si les ensembles de données historiques comportent des discriminations, l'IA peut reproduire ces inégalités. Afin d'éviter l'influence de critères non pertinents tels que le genre, la race ou l'origine sociale dans les décisions de recrutement, il est crucial de mettre en place des méthodes de détection et de correction des biais.

Confidentialité et sécurité des données

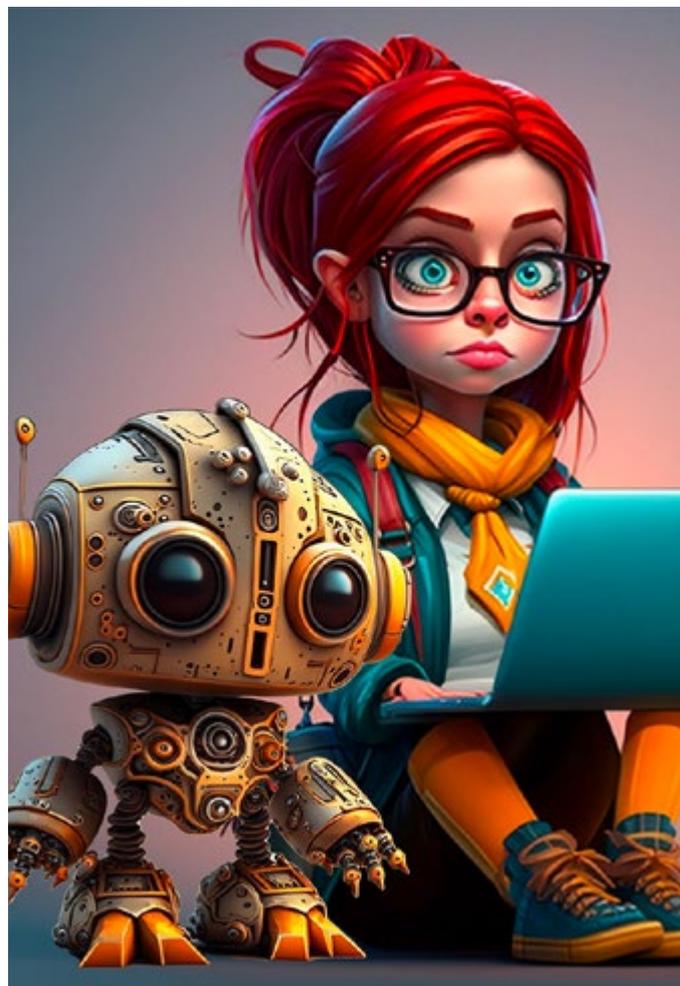
L'utilisation de l'IA dans le recrutement implique la collecte et le traitement de vastes quantités de données personnelles. Il est primordial d'assurer la sécurité et la confidentialité de ces informations. Afin de garantir la protection des données, il est nécessaire de mettre en place des mesures de sécurité robustes, d'utiliser des pratiques de cryptage avancées, et de se conformer aux réglementations sur la protection des données, telles que le RGPD en Europe.

Impact sur l'emploi

L'IA peut soulever des inquiétudes quant à la substitution des emplois humains par des machines. Pour atténuer ces préoccupations, il est essentiel de souligner le rôle complémentaire de l'IA. Les compétences humaines, telles que l'intuition, la compréhension émotionnelle et la créativité, restent irremplaçables.

Quelles compétences ou techniques acquérir pour utiliser efficacement l'IA ?

Pour maximiser l'efficacité de l'IA tout en valorisant les compétences humaines, il est essentiel que ceux qui l'emploient conservent un sens critique aiguisé. Comme un copilote qui suggère des idées, l'IA agit en tant que



partenaire, mais l'utilisateur doit exercer une analyse critique pour évaluer sa pertinence, préservant ainsi le rôle crucial du décideur humain.

Autre compétence, qui est plutôt une technique à développer, c'est la manière de prompter les outils d'intelligence artificielle pour avoir des idées et des suggestions. La structure du prompt a en effet énormément d'impact sur la qualité des réponses à des suggestions qui vont vous être faites.

Pour conclure, l'IA permet d'optimiser votre productivité en vous assistant dans différentes étapes du processus du recrutement.

Teamtaylor a d'ailleurs lancé en 2023 une fonctionnalité "co-pilot" d'IA générative à activer depuis sa plateforme de gestion des candidatures (ATS).

Via Teamtailor

Si vous souhaitez en savoir plus sur Teamtailor et notre logiciel de recrutement et fonctionnalité co-pilot, nous serons présents au salon HR Tech à Paris les 24 et 25 janvier 2024 au stand E12.





**ET SI ON PENSAIT
L'EXPÉRIENCE DU
ONBOARDING COMME
UN ÉLÉMENT CLÉ DE LA
FIDÉLISATION**

**PARTAGER LA CULTURE D'ENTREPRISE EN SE
METTANT EN SCÈNE DE FAÇON LUDIQUE ET
INNOVANTE - RETOUR D'EXPÉRIENCE**



par *Antoine Delcourt*

Chargé de recrutement et relations écoles, Banque Populaire du Nord



Antoine Delcourt partage sa vision et son expérience de mise en place d'un onboarding centré sur l'expérience collaborateur et la transmission de la culture d'entreprise.

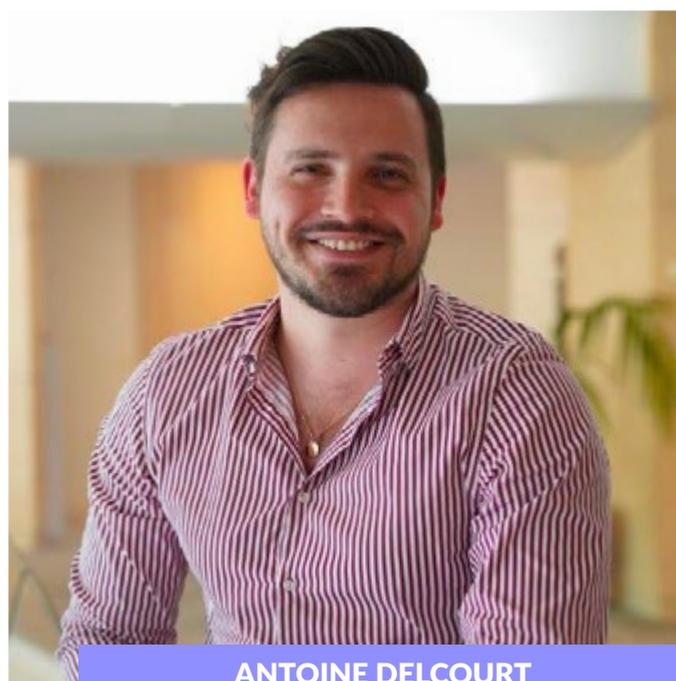
Face au turnover en augmentation dans la plupart des entreprises, l'onboarding représente un véritable enjeu pour les professionnels des ressources humaines. Découvrez comment BPN, filiale du Groupe BPCE, s'y prend pour aider ses nouvelles recrues à se projeter dans l'entreprise.

Traditionnellement, l'onboarding débute au moment de la signature du contrat de travail. Pourtant à la Banque Populaire du Nord, l'intégration des nouveaux collaborateurs sort de l'ordinaire. La raison : l'application «Welcome@BPN», qui propose un processus d'onboarding ludique et innovant pour impliquer recrues, RH et managers.

Nous avons rencontré Antoine Delcourt (Chargé de Recrutement et Relations Ecole) pour évoquer ce nouveau processus d'onboarding, qui valorise sa marque employeur et sa culture d'entreprise. En complément de ce témoignage, nous avons également recueilli les retours de 3 collaborateurs «onboardés» sur l'application «Welcome@BPN».

Pourquoi avez-vous décidé de vous attaquer au sujet de l'onboarding ?

D'abord parce que l'intégration est cruciale pour que la recrue se sente attendue et épanouie dès son arrivée. Le turn-over des nouveaux embauchés est un sujet pour toutes les entreprises. Chez nous, ça concerne plutôt les recrues qui nous viennent de l'externe. On sait que nous devons soigner cette phase car plus ils seront vite mis au parfum, plus vite ils comprendront les avantages de notre mode de fonctionnement et notre esprit coopératif.



ANTOINE DELCOURT

Aviez-vous déjà un processus d'onboarding avant de mettre en place Welcome@BPN?

Il existait un outil qui gérait le côté administratif de l'intégration mais qui n'était pas optimal. La plateforme transmettait les documents nécessaires à l'embauche mais ce qui nous manquait, c'était l'échange d'informations et le volet expérientiel pour les collaborateurs.

Fin 2022, après avoir sondé nos collaborateurs, nous avons donc décidé de refondre entièrement le processus et de créer l'application Welcome@BPN. L'appli et ses 27 étapes ludiques et informatives ont donné à notre parcours d'intégration un sacré coup de boost. Aujourd'hui, on l'a jumelé avec une Welcome Box, et chacun reçoit un pack de goodies. On s'est clairement améliorés !

En quoi votre onboarding se démarque-t-il grâce à la solution Welcom'App de Furet Company ?

Avec Welcom'App, on est loin d'un système



d'onboarding classique avec une checklist à cocher et des rendez-vous à honorer. L'appli guide le nouveau salarié dans un parcours progressif. Une bonne partie de l'accueil se fait en préboarding (avant l'arrivée). Ici, pas de bible d'intégration de 200 pages à lire ni de longs formulaires à remplir ou encore de codes de connexion à retrouver. Les recrues n'ont rien d'autre à faire que jouer ! Elles sont notifiées, on leur propose des défis et elles gagnent des informations stockées dans leur sacoche virtuelle. Chaque notification envoyée à la nouvelle recrue est comme une marque d'attention personnelle. Cela donne immédiatement au nouveau talent le sentiment de déjà faire partie de l'entreprise.

Quand ils arrivent le 1er jour, ils ont déjà connaissance du jargon, du modèle collaboratif, des visages et noms des membres de la direction générale et de tout ce qui nous est cher. A la Banque Populaire du Nord, créer du lien fait partie de notre raison d'être. L'appli Welcome@BPN crée justement ce lien à un moment clé de la vie du collaborateur.

Comment avez-vous découvert Welcom'App ?

J'ai vu une publication LinkedIn de Yalcin AVCIOGLU, DRH de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France qui vantait les mérites de sa Welcom'App, «Accueil et Moi». Il avait été mon tuteur de stage et comme d'autres entreprises du Groupe BPCE (Banque Palatine, Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou Charente), il était conquis par sa nouvelle solution d'onboarding signée Furet Company. Je suis allé dans ses bureaux pour qu'il me la présente et c'est immédiatement devenu une évidence. En rentrant, j'ai présenté l'outil à ma Responsable

Isabelle Cardot, puis à la DRH Maryline Patin, qui ont été aussi enthousiastes que moi.

Comment s'est passée la partie projet ?

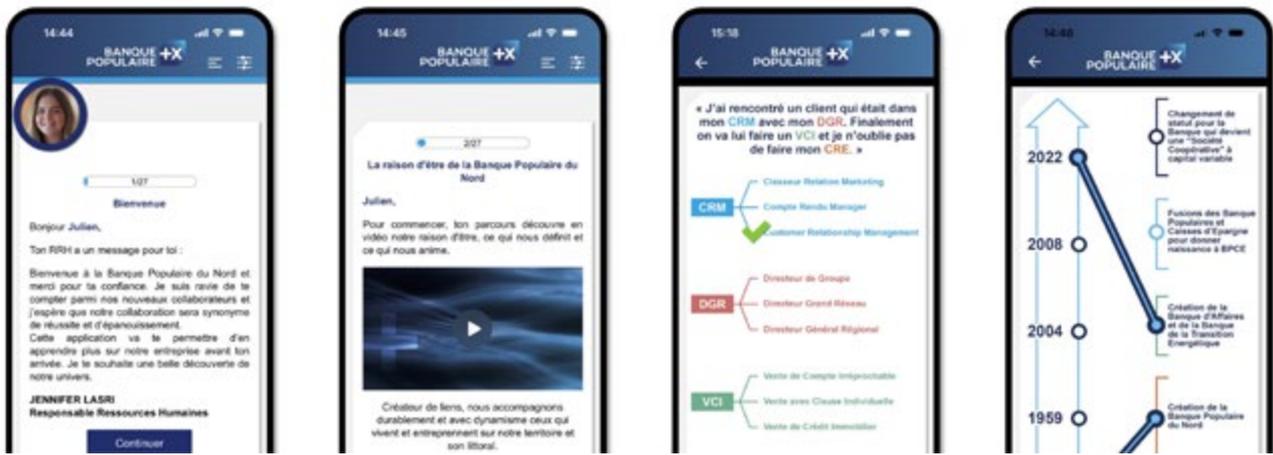
Très simplement. Nous avons constitué une équipe projet de 6 personnes avec la communication interne, les RH et un groupe de collaborateurs issus du siège et du réseau. Le panel était volontairement assez large pour prendre en compte l'expérience de chacun, managers, jeunes embauchés, collaborateurs de longue date, etc. Après 3 ateliers de travail et quelques allers-retours avec la DRH, nous avons mené une présentation en comité de direction. Et là, c'était l'unanimité. Le DG qui a adoré le format a dit «Banco, on lance l'app telle quelle !» Du point de vue du déploiement, nous avons toujours été accompagnés par l'équipe, toujours très réactive, qui nous a formés au back office. C'est important de souligner que nous pouvons changer nous-même le contenu en temps réel, c'est très simple. On reste maîtres de notre parcours, ce qui est très appréciable.

Est-ce que vous impliquez les managers dans la réussite du parcours d'intégration ?

Oui bien sûr ! Avant, il fallait que les RRH pensent à envoyer un e-mail aux managers et parfois il y avait des loupés. Aujourd'hui, tout est automatisé : chaque manager et chaque N+2 est averti. Ça permet d'améliorer, de simplifier et de fluidifier les échanges de la nouvelle recrue avec sa ligne hiérarchique.

D'ailleurs l'appli automatise aussi la préparation du matériel et des habilitations en amont pour que tout soit opérationnel le jour J.





Comment décririez vous l'application en 3 mots ?

Welcom'App en 3 mots ? Ludique, intuitive et ergonomique... Attendez, il y a aussi innovante, performante et moderne !

L'expérience collaborateur est sublimée par l'aspect ludique et innovant. Nous n'avons pas beaucoup d'outils RH, mais celui-ci a été très simple à mettre en place. L'appli permet aux nouveaux collaborateurs de se sentir mieux intégrés, c'est un atout majeur pour notre marque employeur. Clairement, en présentant ce qui nous définit, comme notre histoire et nos valeurs, l'appli renforce notre culture d'entreprise.

Y a-t-il des évolutions et développements prévus ?

Oui, pour 2024 nous allons développer davantage l'espace administratif, notamment le dépôt des pièces justificatives, pour que ce soit encore plus intuitif. Nous voulons rassembler tout l'onboarding dans un seul et même outil. Nous étions la 1ère Banque Populaire à lancer une Welcom'App. Depuis, la Banque Populaire Grand Ouest nous a emboîté le pas et d'autres filiales du Groupe continuent de rejoindre l'aventure, comme BPCE Digital & Payments qui vient de lancer son propre parcours.

Avant de leur donner la parole, quels sont les retours des collaborateurs dont vous avez eu écho ?

Très bons ! Nous n'avons pas eu un seul retour négatif. Tout le monde a adoré la solution. Sur les 19 parcours lancés depuis début novembre, pour CDI et alternants, 100 % sont «très satisfaits». Chaque répondant au questionnaire de fin de parcours donne la note de 5/5. Pour en avoir le cœur net, nous avons interviewé 3 nouvelles recrues onboardées avec l'appli Welcome@BPN.

Quel a été votre première réaction lorsque vous avez appris qu'il y avait une application dédiée

à l'intégration des nouveaux embauchés ?

- «C'est génial : j'intègre une sacrée entreprise !»
- «J'ai été agréablement surprise, je ne savais pas que c'était possible.»
- «Je me suis dit que c'était hyper moderne pour une intégration.»

Au fil des notifications et des jeux, comment décririez-vous l'expérience vécue ?

- «L'application rassemble plein de technologies innovantes et fun et en même temps elle est très intuitive et simple d'utilisation».
- «L'appli est remplie de jeux différents qui nous font gagner des infos. Il y a notamment la visite des agences en 360° et puis le mot d'accueil du DG qui nous accueille en Réalité augmentée qui est super sympa.»
- «L'expérience est super, je la recommande les yeux fermés, même si c'est beaucoup mieux les yeux ouverts !»

Est-ce que l'application a été utile pour votre intégration ?

- «Oui, sans aucun doute. On se sent déjà faire partie d'une entreprise dynamique.»
- «Oui, on se sent déjà intégré en suivant le parcours. L'appli est très complète et fait sentir les spécificités de la banque qu'on rejoint. Ça nous rassure sur le choix qu'on a fait d'intégrer l'entreprise.»
- «Maintenant que j'ai vécu cette expérience conviviale, ça me semble même indispensable d'accueillir les collaborateurs comme ça.»

Antoine Delcourt



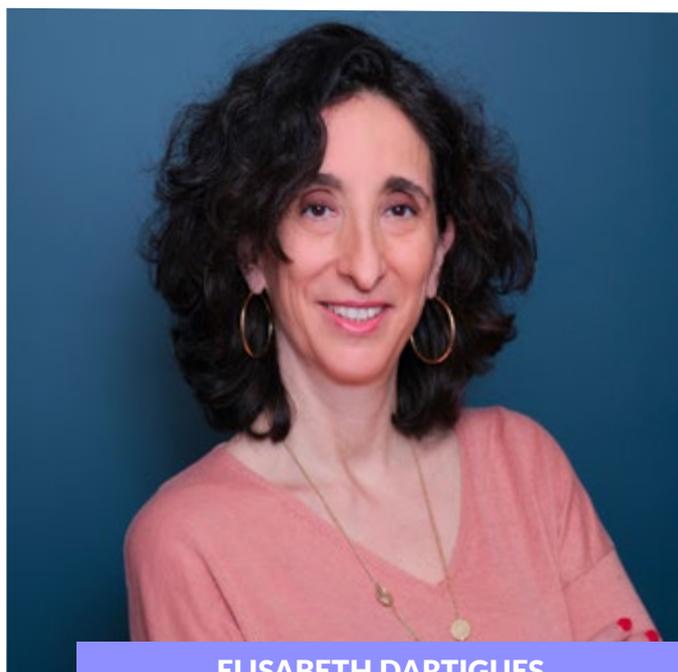
OUVRIR LE RECLASSEMENT À L'INNOVATION !



par *Elisabeth Dartigues*
CEO – Mon coach Mobilité



Le monde du reclassement et de l'accompagnement des transitions professionnelles est très largement resté à l'écart des vagues d'innovation qui ont fortement marqué les autres domaines de la politique RH. Les enjeux sociétaux actuels font pourtant de son entrée dans la modernité une priorité, pour aider chacun à trouver sa place.



ELISABETH DARTIGUES

Un domaine peu touché par l'innovation

Au cours des 20 dernières années, l'innovation a profondément transformé l'activité des services RH : le recrutement a ainsi été bouleversé par les robots digitaux, les outils de matching, et l'IA ; la paie par la numérisation des process ; le coaching par la digitalisation, etc...

Un domaine a pourtant été très peu touché par ces vagues d'innovation : celui du reclassement et de l'accompagnement des transitions professionnelles. Les solutions y ont en effet très peu évolué depuis leur structuration méthodologique dans les années 90.

Les raisons de ce retard dans l'adoption de technologies innovantes, sont variées. Il est moins temps aujourd'hui d'essayer de les comprendre, que de repérer ce que l'innovation rend possible pour construire des solutions efficaces.

Un enjeu majeur : aider chacun à trouver sa place

Ce retard est en effet d'autant plus dommageable que le contexte actuel fait de la mobilité professionnelle un enjeu majeur, et rend indispensable un accompagnement efficace des salariés dans leurs évolutions de carrière.

L'accélération de l'obsolescence des compétences oblige en effet l'entreprise à se transformer en permanence et à développer sa flexibilité et son adaptabilité. Ceci passe par une politique de mobilité efficace, interne comme parfois externe dans le cadre de plans de départs collectifs (PSE, PDV, RCC). La mobilité interne des collaborateurs constitue également une réponse souvent incontournable à la pénurie des talents, à la fois en optimisant l'affectation des ressources (par upskilling et reskilling) et en favorisant un développement de carrière qui constitue un levier important



d'attractivité.

Pour les salariés, l'augmentation du nombre des réorganisations entraîne une fragmentation de plus en plus importante de leurs carrières, et donc une multiplication des rebonds et reconversions auxquels ils doivent faire face. Cette «nécessité de bouger» constitue fréquemment pour eux une source de fragilité.

Les entreprises ont ici de plus en plus la responsabilité sociale d'accompagner ces transitions professionnelles de leurs collaborateurs, en cas de réorganisation interne ou quand elles doivent licencier. Le récent recul de l'âge de la retraite est d'ailleurs venu élargir le champs des personnes à accompagner dans leur rebond professionnel, dans un contexte où 43% des 55-64 ans ne sont pas en emploi en 2023.

L'enjeu est d'aider chacun à trouver sa place à chaque étape de sa carrière (de l'insertion à la préparation de la retraite, en passant par la mobilité interne, la reconversion, le reclassement, ...), et notamment les plus vulnérables, qui sont les 1ères victimes de l'obsolescence des compétences.

Des outils notoirement inadaptés

Or, face à cet enjeu crucial, on constate une absence notable d'outils pour accompagner les salariés dans leurs transitions, et quand ils existent, une inadaptation forte de ces outils.

Les seuls outils par exemple mis à la disposition du salarié pour l'aider dans sa mobilité interne, sont ainsi ceux définis initialement pour le recrutement : jobboards et outils de matching. Rien en revanche pour l'aider à se développer comme «pilote de sa carrière», comme le discours RH «officiel» l'invite pourtant à l'être : aucune des compétences spécifiques permettant de gérer au mieux sa mobilité professionnelle (savoir affiner son projet professionnel, développer son réseau, gérer sa réputation dans l'entreprise, organiser les outils de sa mobilité ; etc...) ne fait le plus souvent l'objet d'aucune formation à aucun moment du parcours du collaborateur dans l'entreprise.

Les seules solutions d'accompagnement proposées aux salariés concernent au fond uniquement ceux qui quittent l'entreprise, sous forme d'outplacement ou reclassement. Et encore, ces solutions sont-elles très largement inadaptées (et d'ailleurs reconnues comme telles par les acteurs du marché).

Elles sont dépassées et peu efficaces. Elles se limitent essentiellement à des coachings individuels (souvent mensuels) et à des ateliers thématiques parcellaires (CV, LinkedIn,

networking, ...) qui ne couvrent que très imparfaitement les besoins réels des salariés en transition professionnelle.

Elles sont par ailleurs coûteuses, et réservées le plus souvent au management. En cas de licenciement, les ETAM et ouvriers, pourtant les plus touchés par l'obsolescence des compétences, ne bénéficient pour leur part au mieux que de versions fortement dégradées.

Innover pour proposer des solutions efficaces pour tous, à un prix permettant de les démocratiser

Or l'innovation offre aujourd'hui la possibilité de proposer des solutions modernes et efficaces pour tous (quel que soit le niveau socio-académique de chacun), et à un prix permettant d'en faire profiter le plus grand nombre.

Pour définir ces solutions et outils optimisés, il est essentiel de repartir des besoins du salarié en mobilité. L'objectif est de définir sur cette base des critères d'efficacité de l'accompagnement proposé, qui concerneront par exemple sa capacité à :

- *guider «pas à pas» le salarié au quotidien, «sans le lâcher» dans ce moment de fragilité,*
- *lui fournir un cadre structurant, une réelle méthode et des conseils précis (au moment où il en a besoin, et au format le plus adapté),*
- *le responsabiliser pour en faire le pilote de sa mobilité, et le mettre en mouvement,*
- *le motiver dans la durée (en prenant en compte les cycles de démotivation)*
- *l'accompagner dans tous les aspects de sa recherche (en y incluant par exemple l'organisation de sa vie privée, la prise en compte de sa santé, de son budget, sa communication, etc... et pas seulement les «classiques» que sont par exemple le CV ou le profil LinkedIn)*
- *ou lui permettre de dépasser ses freins personnels.*

Au regard de ces objectifs, l'innovation digitale et l'innovation pédagogique offrent clairement des marges d'amélioration nettes aux solutions existantes, aussi bien en termes d'efficacité que de coût. Les outils digitaux offrent d'abord la possibilité d'accompagner au quotidien, en continu, le collaborateur en mobilité, là où la périodicité mensuelle d'un coaching humain atteint vite ses limites en termes de capacité à «guider» réellement et fournir un cadre structurant et rassurant à des publics fragilisés et souvent dépourvus de méthode.





Or ces outils digitaux ont fait la preuve, dans de nombreux autres domaines, de leur capacité à accompagner, efficacement et à moindre coût, les utilisateurs dans des démarches «méthodologiques» qui constituent justement une très large part du travail de préparation de la mobilité (CV, LinkedIn, méthodologie du networking, définition du projet professionnel,...).

Ils offrent en outre la possibilité de capitaliser sur la data et l'IA, pour accroître leur efficacité en continu et les possibilités de personnalisation des programmes.

La possibilité de digitaliser une part notable de l'accompagnement ne remet évidemment pas en cause l'apport essentiel de l'accompagnement humain, dès qu'il s'agit par exemple de travailler sur les difficultés et enjeux personnels des personnes accompagnées (faire le deuil d'une situation, développer sa confiance en soi, ...), de maintenir la motivation ou de permettre une «mise en pratique» des enseignements. L'objectif sera ici d'attribuer au digital et à l'humain les rôles spécifiques qu'ils remplissent le mieux. Le coaching individuel se révèle ici d'autant plus efficace que les outils digitaux le déchargent de la «méthodologie» de mobilité qui ne constitue pas sa réelle valeur ajoutée.

Les technologies d'échange à distance ouvrent également la possibilité d'intégrer des formes

nouvelles de travail en groupe entre pairs (potentiellement d'entreprises différentes pour enrichir l'approche), plus efficaces sur certains points que l'accompagnement individuel (et moins coûteuses...), pour un accompagnement humain plus régulier.

Cette double réflexion sur l'utilisation du digital et de l'humain, et du collectif et de l'individuel est en outre l'occasion de définir une pédagogie innovante combinant de manière optimale les approches (learning by doing, «petits pas», capitalisation sur les succès, co-développement, ...) pour répondre à la diversité des cibles et problématiques.

Repenser l'accompagnement des transitions professionnelles

Au vu de l'importance des enjeux de mobilité professionnelle, il est aujourd'hui essentiel de repenser l'accompagnement des transitions professionnelles et de réinventer les outils qui aideront chacun, quelle soit sa situation, à piloter efficacement sa carrière pour trouver sa place à chaque étape de son parcours. Les solutions s'inventent aujourd'hui et nous sommes heureux et fiers de participer à leur développement !

Elisabeth Dantignes 



**PARENTALITÉ ET
CARRIÈRE : LES
NOUVELLES APPROCHES
EFFICACES EN MATIÈRE
D'ACCOMPAGNEMENT
DE LA PARENTALITÉ AU
TRAVAIL.**

**MESURES EN FAVEUR D'UNE POLITIQUE
PARENTALITÉ AU TRAVAIL ET LES BONNES
PRATIQUES D'ENTREPRISES AVANT-GARDISTES.**



L'accompagnement de la parentalité au travail est devenu un des sujets centraux pour attirer et retenir les salarié(e)s aujourd'hui. Passage en revue des bénéfices des mesures en faveur d'une politique parentalité au travail et partage de 3 bonnes pratiques phares, illustrées par des entreprises pionnières sur le sujet.

99% des salarié(e)s estiment que la parentalité doit faire partie intégrante de la politique RH de l'entreprise. Mais dans la pratique, ils donnent une moyenne de 5/10 à l'intégration de cet enjeu au sein de leurs entreprises (source : étude Aparentière 2022 disponible ici : <https://www.aparentiere.com/infographie-parentalite>)

Dans cet article, nous allons découvrir :

1 les bénéfices des mesures en faveur d'une politique parentalité au travail

2 les bonnes pratiques mises en place par les entreprises pionnières en matière d'accompagnement de la parentalité au travail.

Les bénéfices des mesures en faveur d'une politique parentalité au travail

1er bénéfice : la politique parentalité est devenue un outil essentiel pour construire une marque employeur forte et ainsi, attirer et retenir les talents

C'est devenu un facteur clé d'attraction des talents. La conciliation des temps de vie n'est plus une option pour les candidats ! D'après l'institut de sondage Toluna, 7 salarié(e)s sur 10 placent la conciliation des temps de vie au même niveau que le salaire dans le choix de leur future entreprise. C'est encore plus vrai pour les candidats parents : pour 96% d'entre

par *Marie-Charlotte Parfait*
CEO et Fondatrice Aparentiere



MARIE CHARLOTTE PARFAIT

eux, il est essentiel d'avoir un bon équilibre de vie (source : Observatoire QVT).

C'est également un facteur prouvé de rétention des talents. Une mauvaise conciliation des vies peut faire partir un.e salarié.e. D'après l'Observatoire de la QVT, 25% des salarié(e)s envisagent de quitter leur entreprise pour avoir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

2ème bénéfice : mettre en place une politique de parentalité est rentable

Elle favorise le bien-être, donc impacte la rentabilité. Mettre en place une politique de parentalité favorise le bien-être, ce qui réduit le turnover, l'absentéisme, le présentéisme et augmente les performances et la créativité ! Rien que ça ;-). En effet, un parent heureux est un salarié épanoui : il est 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus fidèle à son



entreprise, 31% plus productif, 55% plus créatif (source : étude Harvard/MIT)

Elle fait progresser l'égalité femmes/hommes, donc impacte la rentabilité : La parentalité est aujourd'hui la 1ère cause d'inégalités femmes/hommes dans l'entreprise, c'est en effet suite à l'arrivée d'un enfant que les inégalités se creusent. Il existe plusieurs facteurs à cela :

C'est là où la flexibilité du travail devient clé mais est manquante : 77 % des mères considèrent que la parentalité est insuffisamment prise en compte dans l'organisation de leur travail (selon enquête BVA 2019 pour le Conseil Supérieur de l'Égalité Femmes/ Hommes).

C'est là où les représentations collectives entrent en jeu : les attentes des managers peuvent changer de manière biaisée mais inconsciente et les femmes peuvent s'autocensurer dans leur progression.

C'est aussi souvent là que les femmes ont envie de s'identifier à d'autres modalités d'exercice du pouvoir que celles en place (horaires, rapport au pouvoir et à la hiérarchie ...).

L'ensemble de ces facteurs conduisent à ce que l'on retrouve par la suite les femmes de manière moins nombreuses dans les comités de direction. Mettre en place des mesures qui favorisent la parentalité offre un terrain à la progression des femmes, ce qui permet de les retrouver plus nombreuses par la suite dans les instances décisionnaires, ce qui impacte positivement la performance ! En effet, dans les entreprises bénéficiant d'une forte mixité parmi les cadres dirigeants (+de 30% des femmes dans les comités de direction), le résultat d'exploitation est deux fois plus élevé que la moyenne (étude Women Matter réalisée par MCKINSEY & COMPANY).

Les bonnes pratiques mises en place par les entreprises pionnières en matière d'accompagnement de la parentalité au travail.

1ère bonne pratique : Créer un congé paternité/ coparent de même durée que la mère

L'extension du congé paternité/ coparent est une étape significative vers une répartition plus équitable des responsabilités parentales. En effet, les premiers jours de la vie sont déterminants dans l'équilibre d'une famille. Par ailleurs, il est fortement apprécié car il permet aux deux parents d'établir un lien d'attachement fort avec leurs enfants pendant la période charnière des 1 000 premiers jours de leurs enfants. Cela a commencé à voir le jour dans les startups, comme chez Strapi ou Uber. " L'humain et le self-care sont des

valeurs phares pour nous, et il est important de les incarner, nous dit Fanny Le Gallou, VP RH chez Strapi. C'est pourquoi nous avons étendu le congé second parent à la durée légale du congé maternité, soit 16 semaines. Chez nous, ce congé est obligatoire. Si l'on veut faire changer les mentalités, cela ne doit pas être une option. "

Les grands groupes suivent de plus en plus cette initiative. Nous pouvons citer Barilla qui à partir du 01/01/2024 permet un congé de co-parentalité de 12 semaines, avec maintien intégral du salaire et ce, dans chaque pays du Groupe.

Stéphanie Madinier, DRH Barilla Western Europe, le dit : "Nous sommes présents dans les pays nordiques et on s'est rendu compte qu'un congé de co-parentalité plus favorable au congé accordé en France facilite la reprise du travail. En France, le premier parent - la mère le plus souvent - ne revient pas vraiment reposée de son congé maternité "

Et le secteur public n'est pas en reste : la Ville de Lyon a également décidé en Novembre 2023 de proposer un congé paternité de 10 semaines à ses agents.

2ème bonne pratique : Faciliter le retour au travail en laissant un temps d'adaptation, en valorisant la parentalité et en créant des groupes d'entraide en interne

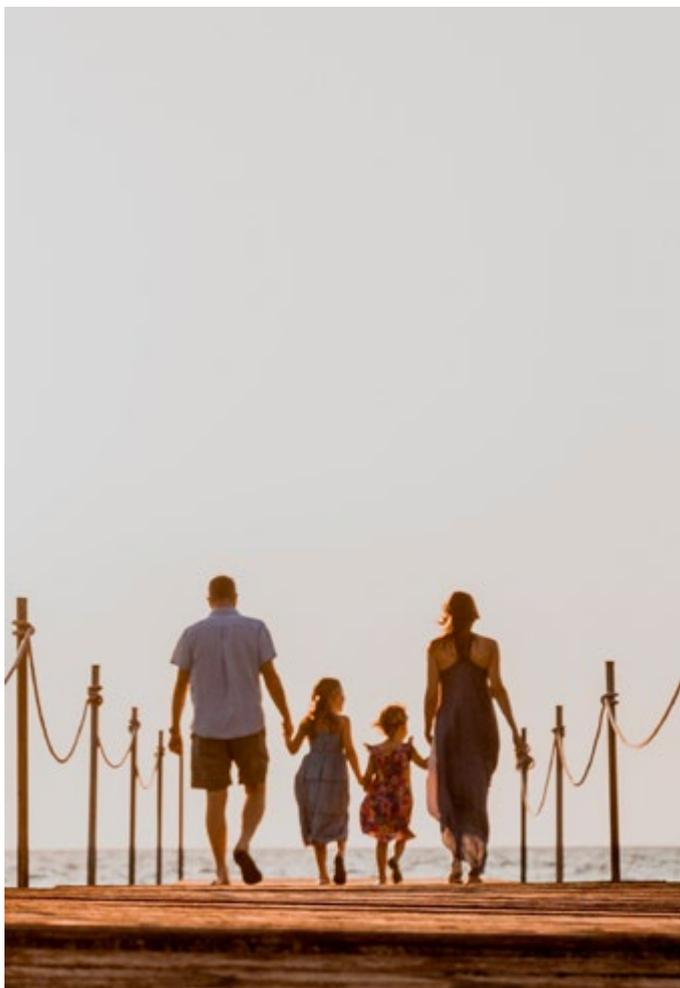
Il existe plusieurs moyens de faciliter le retour du congé maternité :

1 Prévoir une période de "retour au travail" facilitée. Au retour de congé maternité, certaines entreprises rémunèrent à 100% les mères pour un temps de travail réduit pendant plusieurs semaines. Comme l'explique Florestan Falizé, DRH France du groupe de boissons AB INBEV : "Nos collaboratrices sont payées à 100% pour seulement 75% de temps de travail à leur retour de congés et cela pendant 2 mois". Le principe est le même pour Alliance Automotive Group et Ernst & Young.

2 Dans la même logique, il s'agit de laisser un temps de ré-onboarding et d'être réaliste dans les résultats à attendre des personnes qui rentrent de congés maternité/paternité. A priori, après une absence de plusieurs mois, elles ne peuvent pas atteindre dès le premier mois 100% des objectifs de quelqu'un qui est en rythme de croisière.

3 Faciliter le retour au travail, c'est aussi valoriser la parentalité comme une formation accélérée sur de nombreuses soft-skills. L'enjeu est de faire changer la perception du congé maternité/paternité! Ce n'est pas une





Et pour cause, malgré les mentalités qui semblent évoluer, les stéréotypes ont encore la vie dure. Certains parlent même de pénalité maternelle et de bonus paternel à l'arrivée d'un enfant.

Comme le dit Marlène Schiappa, ancienne secrétaire d'État chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations,

“L'expression de «plafond de mère» est en fait l'ensemble des mécanismes économiques, managériaux, psycho-sociaux, qui conduisent à entraver la vie professionnelle des femmes. Des employeurs vont rechigner à recruter des femmes, pensant qu'elles représentent un risque fort d'absence si elles sont mères ou si elles risquent de le devenir. Par ailleurs, les habitus du monde du travail européen restent encore trop souvent incompatibles avec la maternité. Le présentisme à la française détruit des carrières et gâche des talents. Et que dire des discriminations subies par les pères empêchés de s'occuper de leurs enfants par des normes masculines du pouvoir (Institut Catalysts)? Le plafond de mère doit se briser: il en va de la vision de la société que nous voulons avoir”. source : https://www.huffingtonpost.fr/life/article/le-plafond-de-mere-qu-est-ce-que-c-est_85948.htm

période de vacances mais plutôt une période d'apprentissage accélérée sur de nombreux soft skills. Parmi eux : priorisation des tâches, patience, endurance, empathie, flexibilité ... Concrètement, dans l'entretien post retour du congé maternité/paternité vous pouvez faire prendre conscience à votre salarié(e) de ces nouvelles compétences, traiter cela comme un sujet à part entière de la réunion de retour, et observer l'impact sur votre salarié(e) : A-t'il(elle) l'air plus serein(e)?

4 Une autre bonne pratique consiste à créer une communauté interne de parents qui s'entraident comme chez ManoMano, Uber ou Bouygues. Savoir que des collègues sont disponibles pour échanger sur ce sujet et qu'ils sont eux-mêmes passés par là est clé.

5 Enfin, créer une salle d'allaitement dédiée est une belle opportunité de permettre aux femmes qui allaitent et travaillent de choisir de poursuivre si elles le veulent, comme chez IleK par exemple.

3ème bonne pratique : Sensibiliser sur le sexisme parental pour stopper les discriminations

Aujourd'hui, 84 % des femmes considèrent encore que la maternité a un impact négatif sur leur carrière. (Source : étude 2019 BVA x le conseil supérieur de l'égalité femmes/hommes)

En tant qu'entreprise, vous pouvez contribuer à sensibiliser les managers sur ces sujets pour lutter contre les discriminations liées à la parentalité. Pour cela, vous pouvez :

- *organiser des sessions de sensibilisation aux stéréotypes et à la prévention du sexisme*
- *permettre aux personnes de signaler ces comportements de non-respect du quotidien*
- *organiser des sanctions lorsque nécessaire*

En conclusion, la parentalité au travail devient un sujet central pour répondre aux attentes des talents et les retenir. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe toute une palette d'actions possibles pour faciliter le quotidien de ses salarié(e)s parents. Pour en découvrir encore davantage, nous vous donnons RDV ici : <https://www.aparentiere.com/newsletter-rh-parentalite>. Quand je vois toutes ces mesures qui se multiplient depuis 5 ans, j'ose penser que le changement devient sociétal. Et vous, où en êtes-vous dans ce changement ?

Marie Charlotte Darfant 





**LA MEILLEURE DES
ÉQUIPES N'EST PAS
L'ÉQUIPE DES MEILLEURS**



par Margaux GRISARD
CEOMapandMatch



On parle toujours de savoir-faire, de plus en plus de savoir-être, mais qu'en est-il de l'aimer-faire ? Les Energy skills sont les moteurs d'énergie de chacun, au coeur tant de l'engagement des collaborations que de la création de valeur de l'entreprise

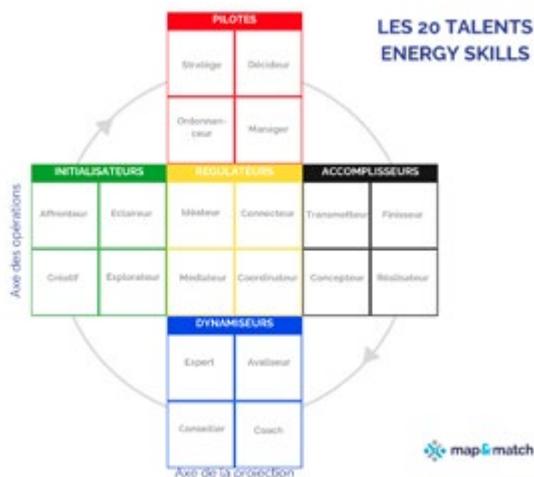


MARGAUX GRISARD

Depuis des années, les observateurs avertis attirent l'attention sur le faible niveau d'engagement des collaborateurs dans le monde, et en particulier en Europe. Malgré une multitude d'initiatives lancées pour pallier ce problème - des Chief Happiness Officers au maintien du télétravail post-Covid, des événements de team building aux approches centrées sur les soft skills dans le recrutement et le développement - l'engagement demeure bas, les échecs en recrutement persistants, et le management des équipes de plus en plus complexe.

Dans cette quête de compréhension, et en partant de l'observation du Monde du vivant, Chantal Gense (PhD) a élaboré un modèle innovant fort de ses 20 ans de recherche sur le sujet. Fondé sur cinq fonctions, dont chacune se décline en 4 dynamiques, son modèle révèle les 20 clés qui permettent à tout système de fonctionner de façon optimale.





Cette approche vise à adresser deux enjeux économiques de l'entreprise; celui d'optimiser sa création de valeur aujourd'hui, tout en développant sa capacité de transformation pour s'adapter aux enjeux de demain. Attachés à ce modèle et pour activer ces dynamiques, les talents ne sont pas des compétences techniques ni des aptitudes comportementales liées à la sphère émotionnelle, mais des nouveaux talents liés à l'énergie et au plaisir de faire de chacun.

Et si on abordait les talents de l'entreprise, d'une façon totalement nouvelle, qui serait fondée sur le plaisir de faire des collaborateurs, sur ce qui leur donne de l'énergie dans leur quotidien opérationnel ? Confucius disait : "Si tu aimes ce que tu fais tu ne travailleras plus un seul jour de ta vie"

Engagez par les Energy Skills!

Depuis 20 ans, les RH, les dirigeants, les managers travaillent sur l'engagement des collaborateurs à travers de nombreuses méthodes, de l'assessment de recrutement à la marque employeur en passant par les 360° ou l'amélioration des conditions de travail, sans réussir, pour autant, à "craquer" une méthode qui améliore significativement la performance collective.

En effet ces approches ne répondent pas à un des besoins premiers de toute personne, qui conformément à la pyramide de Maslow, est celui d'être reconnu. Reconnu pour sa singularité. Reconnu pour favoriser son positionnement et son rôle avec ce qu'il aime faire. Reconnu pour ce qu'il apporte à un collectif.

Les Energy skills viennent combler ce besoin de reconnaissance: ce sont des talents qui permettent aux collaborateurs de mieux se connaître et à l'entreprise de mieux les connaître dans leurs moteurs d'énergie et donc d'engagement.

Le bénéfice pour l'entreprise est à plusieurs niveaux. Dans le cadre d'un recrutement

ou d'une mobilité interne, les energy skills éclairent la prise de décision et permettent de clarifier au candidat l'adéquation entre les attendus du poste et son "plaisir de faire". En terme de management opérationnel, si un collaborateur doit faire appel à des dynamiques qui lui consomment de l'énergie, le manager les identifiera pour l'accompagner plus spécifiquement

Ne pas intégrer la dimension des energy skills dans le recrutement, la mobilité ou le management, c'est ouvrir la porte au turnover ou au quiet quitting.

La synergie d'une équipe se mesure à sa complémentarité

L'engagement par la reconnaissance passe aussi par la reconnaissance de l'équipe et de ce que chacun lui apporte.

Aujourd'hui il est facile de reconnaître la contribution d'un collaborateur, d'un manager ou d'un dirigeant, sur la base de ses connaissances ou de ses compétences techniques. Mais mesure-t-on et reconnaît-on sa contribution, pour la part d'énergie qu'il apporte à son équipe? Pourtant c'est bien dans le collectif que l'entreprise crée le plus de valeur !

La définition du mot synergie est la suivante : "La synergie est un phénomène par lequel plusieurs facteurs agissant ensemble créent un effet global distinct de tout ce qui aurait pu se produire s'ils avaient opéré isolément." La synergie relève donc d'une alchimie qui se crée dans un collectif. C'est pour cela que l'on dit que "La meilleure des équipes n'est pas toujours l'équipe des meilleurs".

Par ailleurs, s'il est évident que la communication et l'interaction au sein de l'équipe sont des éléments clés à la performance de celle-ci, la création de valeur d'une équipe dépasse la capacité de ses membres à bien communiquer et interagir ensemble. Si l'on prend l'exemple d'une équipe de foot, ce n'est pas parce qu'elle va bien s'entendre dans le vestiaire qu'elle va forcément gagner le match.

La création de valeur relève de la complémentarité de ses membres et de l'alchimie des énergies. C'est sur ce concept que repose le modèle de Chantal Gensse : ses 20 dynamiques ou talents-clés sont au cœur de la création de valeur optimale de tout système social (un projet, une équipe, ou une entreprise).

Par exemple, si une équipe trouve spontanément de l'énergie dans la créativité ou le lancement de nouveaux projets, elle risque de générer en boucle de nouvelles idées mais de passer



difficilement à leur concrétisation. C'est au manager et à l'équipe elle-même d'objectiver ce risque et de mettre en place un mode opératoire qui les conduit de l'idée à la mise en œuvre.



Comprendre les energy skills de l'équipe l'aide à s'aligner et à optimiser son fonctionnement par rapport à ses objectifs, mais devient également un outil managérial, déconnecté du "charisme" ou du "leadership" du manager.

À l'échelle de l'entreprise, son énergie collective révèle sa culture d'entreprise et mesure sa capacité d'adaptation

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de croyances, de normes et de comportements qui caractérisent une entreprise. C'est ce qui donne à celle-ci sa personnalité unique, c'est pour cela que l'on parle d'ADN d'entreprise. Cartographier les



energy skills à l'échelle de l'entreprise, permet d'en révéler son ADN et donc sa véritable culture afin d'agir sur celle-ci, pour qu'elle incarne les valeurs souhaitées.

Pour illustrer ce propos, prenons un grand groupe industriel dans le secteur extrêmement pointu de la chimie. La grande majorité des collaborateurs sont des experts et d'excellents techniciens. Les valeurs de l'entreprise, au-delà de l'excellence et de l'innovation, comprennent la solidarité, l'entraide et le besoin client. La mesure des energy skills a certes identifié que la majorité des collaborateurs trouvaient leur plaisir dans l'expertise et la finalisation. Mais aussi que tout ce qui est relatif à l'écoute, la cohésion ou le partage d'information étaient des irritants consommateurs d'énergie. Pas étonnant que le dirigeant se plaigne que l'entreprise n'incarne pas ses valeurs et que la culture affichée reste un "voeu pieux"!

Si on regarde du côté des transformations, plus de 9 dirigeants sur 10 (source Gallup 2023) considèrent que la performance, voire la pérennité de leur entreprise, est liée à sa capacité à se transformer et à s'adapter aux enjeux de demain. Remettre en cause l'existant, innover, créer, sont certes essentiels pour cette adaptation. Néanmoins toute transformation est humaine, il n'y a pas de transformation si les hommes et les femmes qui composent l'entreprise n'adoptent pas les nouvelles pratiques

Là encore, à l'échelle de l'entreprise, ce sont les energy skills qui vont déterminer la capacité d'une organisation à se transformer plus ou moins rapidement, et ce sont les energy skills de certains qui vont aider les autres à lever leurs réticences au changement.

La compréhension des Energy Skills ouvre une nouvelle ère dans la gestion des ressources humaines. Intégrer ces appétences dans le recrutement, la gestion des équipes et la création de valeur devient impératif pour stimuler l'engagement, améliorer la performance et préparer les entreprises aux défis de demain. Cette approche novatrice, fondée sur la reconnaissance des sources d'énergie individuelle, promet une meilleure compréhension des collaborateurs, une synergie accrue au sein des équipes et une entreprise plus adaptable et résiliente face à un environnement en constante évolution. Les Energy Skills représentent un levier inestimable pour créer des organisations plus épanouissantes et performantes, unissant ainsi l'engagement individuel à l'excellence collective.



Margaux Grosjean



DÉSENGAGEMENT EN ENTREPRISE : UN VRAI PROBLÈME ENGLUÉ DANS DE MAUVAISES SOLUTIONS

**EST-CE QU'EN VOULANT TROP BIEN FAIRE,
L'ENTREPRISE ET SES MANAGERS NE FINIRAIENT
PAS PAR MAL FAIRE ?**



86% des salariés européens sont désengagés selon l'institut Gallup, un phénomène de plus en plus coûteux pour les entreprises qui redoublent d'effort pour l'éradiquer. Mais plus les managers essaient de résoudre les problèmes de leurs collaborateurs, plus ces derniers semblent se désengager. Est-ce qu'en voulant trop bien faire, l'entreprise et ses managers ne finiraient pas par mal faire ? Et si pour réengager les collaborateurs, il ne fallait pas les laisser régler eux mêmes leurs problèmes, en les aidant simplement à les conscientiser ?

Qu'est-ce que le désengagement ?

Le chiffre de 86% de salariés désengagés peut sembler faramineux. D'ailleurs, qu'entend-on exactement par désengagement ? Car si le terme paraît clair, il suffit de questionner quelques personnes de son entourage pour se rendre compte que chacun en a sa propre définition.

Gallup définit le désengagement à travers 12 questions précises. Pour WILL, être désengagé, c'est répondre par la négative à cette simple question : " Continueriez-vous d'exercer votre métier actuel si vous n'aviez plus besoin d'argent ? " En d'autres termes, c'est ne travailler essentiellement que pour le salaire, évidemment indispensable, mais qui ne devrait pas constituer la seule finalité. Ainsi présenté, le chiffre devient souvent plus compréhensible.

Les salariés désengagés ont deux choix, malheureusement tous les deux perdants pour l'entreprise. Le premier est de la quitter en démissionnant. C'est la " grande démission", avec une augmentation de 22% des démissions entre 2019 et 2021, un phénomène très coûteux pour l'entreprise car le coût d'un départ est estimé à 3 mois de salaire selon une étude de CEBR de 2018. Le deuxième, c'est d'y rester en adoptant la stratégie du moindre effort. C'est le phénomène de la " démission silencieuse ", lui aussi très coûteux puisqu'il entraîne une baisse de productivité allant jusqu'à 70% (source Gallup).

par Pierre Fournier
Président Will Agent



PIERRE FOURNIER

Il est donc logique que les entreprises se soient saisies du problème, surtout dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Mais pour l'instant, aucune ne semble avoir trouvé la solution magique. Pourquoi ?

Les entreprises adressent un problème individuel de manière globale

Tout part d'une bonne intention. Pour lutter contre le désengagement, beaucoup d'entreprises commencent par le mesurer à travers des baromètres, car " ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas " (Dewing).

En faisant cela, les entreprises commettent peut-être une première erreur : elles adressent le problème du désengagement de manière globale alors qu'il s'agit d'un problème éminemment individuel, chaque collaborateur ayant ses propres raisons d'être désengagé. La deuxième erreur, c'est que sur des sujets aussi complexes que le désengagement, le



déclaratif n'est peut-être pas le plus adapté. Il existe souvent un décalage énorme entre la perception du problème par les collaborateurs et sa véritable nature, encore plus quand on le réduit à quelques cases à cocher dans un sondage.

Il est donc assez normal de voir remonter en tête de ces baromètres les sujets les plus "évidents" comme celui de la rémunération. Un problème que les entreprises qui en ont les moyens vont essayer de résoudre en augmentant les salaires ou en distribuant des primes plus généreuses.

Mais ne venons-nous pas de dire que travailler pour l'argent favorisait le désengagement ? Et donc, qu'en voulant résoudre le problème, les entreprises ne faisaient que l'amplifier ?

Une étude publiée par McKinsey a d'ailleurs mis en lumière que contrairement à ce que pensent les entreprises, et quand ils sont sondés par un tiers, les collaborateurs déclarent préférer d'abord se sentir plus valorisés par leur entreprise et leur manager plutôt qu'une meilleure rémunération.

La solution au désengagement passerait-elle finalement par les managers ? Car si l'on souhaite y répondre de manière plus individuelle, le manager n'est-il pas le mieux placé pour comprendre finement les problèmes de chacun de ses collaborateurs ? Mais cette approche, a priori très rationnelle, n'est-elle pas à nouveau contre-productive ?

Les managers, croyant bien faire, accentuent le problème

Encore une fois, tout part d'une bonne intention. La plupart des managers veulent bien faire et considèrent qu'une part importante de leur travail consiste à résoudre les problèmes de leurs collaborateurs.

Le désengagement en étant un, ils vont naturellement essayer d'y apporter une solution, la leur, qui a pu fonctionner pour eux dans un autre contexte, mais qui a peu de chance de fonctionner sur le collaborateur (chaque problème étant unique).

En outre, le problème que remonte le collaborateur est rarement le bon : soit il n'en a pas véritablement conscience, soit le rapport hiérarchique l'empêche de l'avouer. Le manager répond donc par une mauvaise solution au mauvais problème.

Reprenons notre exemple sur l'argent. Le collaborateur vient voir son manager pour se plaindre de ne pas être assez payé par rapport au marché. Ce dernier, passé l'effet de surprise, se rend compte effectivement que depuis

plusieurs semaines son engagement a baissé, même s'il reste l'un des meilleurs éléments de l'équipe. Il lui promet d'essayer de faire quelque chose et il parvient à lui faire bénéficier de l'enveloppe des augmentations du plan d'action.

Le collaborateur semble ravi. Mais au bout de quelques mois, il est à nouveau désengagé. Son manager le prend personnellement, y voyant une forme d'ingratitude. Prisonnier de son agacement, il ne peut envisager que l'argent ne soit pas le véritable problème de son collaborateur. Il devient plus distant avec lui, presque agressif, ne faisant qu'augmenter son désengagement.

En voulant bien faire, le manager a fini par mal faire.

Les collaborateurs ne sont pas assez sollicités pour résoudre leurs problèmes

Et si l'on s'intéressait à la personne que tout le monde essaie de réengager sans succès, à savoir le collaborateur ?

Son entreprise l'a d'abord sondé pour savoir s'il était désengagé. Il connaît évidemment la réponse, d'autant que depuis quelques temps, il a du mal à se projeter sur la suite de sa carrière et ne sait pas ce qu'on attend de lui pour progresser... Il a quand même répondu, et a été agréablement surpris quand un plan d'action a été mis en place. En découvrant le volet sur la revalorisation des rémunérations, il se fait la remarque qu'il est un peu moins bien payé que le reste du marché.

Il décide après beaucoup d'hésitations d'en parler à son manager. Bien lui en a pris ! Contre toute attente, il est augmenté. Il en est vraiment reconnaissant à son manager. Mais passée la satisfaction du début et le surplus de motivation qu'elle a créé, son engagement se remet à baisser. Cette fois-ci, il n'ose plus en parler à son manager, d'autant qu'il sent que ce dernier est devenu plus irritable sur le sujet. Pourtant, il aurait vraiment besoin que quelqu'un l'aide à comprendre pourquoi sa motivation est au plus bas alors qu'il vient d'être augmenté.

En l'écoutant activement, on aurait pu l'aider à se rappeler que son problème initial n'était pas sa rémunération mais ses perspectives d'évolution dans l'entreprise, même s'il n'a jamais été carriériste. Qu'en réalité, ce problème cache un mal plus profond : le sentiment de ne plus apprendre, de donner plus qu'il ne reçoit, notamment de la part de son manager. Surtout qu'il considère que faire progresser ses équipes est une tâche fondamentale de la fonction managériale, et donc que si son manager ne le fait pas, c'est qu'il ne veut pas le faire.





Il aurait fallu continuer à l'écouter pour lui faire réaliser qu'étant l'un des meilleurs éléments de l'équipe, son manager n'a peut-être pas conscience de son besoin de se faire accompagner, d'autant que d'autres collaborateurs dans son équipe ont de gros problèmes et lui prennent beaucoup de temps... Mais personne ne l'a écouté, et le collaborateur s'est enfermé dans ses croyances. Se sentant prisonnier, il finit par démissionner, pensant que l'herbe sera plus verte ailleurs.

Et si on prenait le problème à l'envers ?

Et si, plutôt que de vouloir réengager les collaborateurs, on les aidait à se réengager ? La motivation du collaborateur à changer n'en serait que bien plus forte.

Le collaborateur aura probablement du mal à y arriver seul, car prendre conscience de ses véritables problèmes est un processus long et difficile pour n'importe qui. Mais le manager peut lui apporter une aide décisive en se positionnant dans un rôle de manager-coach, en l'écoutant activement pour l'aider à conscientiser les vrais raisons de son mal-être, au-delà de réponses toutes faites comme l'argent, qui masque souvent une réalité plus complexe. Le manager peut ensuite l'aider à passer à l'action, grâce à la clarification d'objectifs.

L'entreprise aura elle aussi un rôle à jouer, comme de former les managers à cette posture de coach qui nécessite de nouvelles compétences. Elle pourra aussi réorganiser les tâches des managers pour qu'ils puissent enfin prendre le temps d'écouter.

Cette approche peut sembler plus coûteuse de prime abord, mais une seule heure d'écoute active peut avoir un impact massif, comme prévenir une démission, réengager un collaborateur ou le rendre plus performant en lui permettant de mieux exploiter ses qualités.

Cette manière de faire créera en outre une boucle vertueuse qui ne fera que s'amplifier.

Idéaliste ? Certaines entreprises l'ont déjà fait. WILL propose une méthode simple et une formation efficace pour apprendre à vos managers la posture du manager-coach et leur permettre de ré-engager leurs collaborateurs.

Dieme Fournier

Et si vous essayiez ? Nous vous invitons à une session découverte sur l'écoute active (<https://will-agent.com>).





**L'UNION FAIT LA FORCE :
LES AVANTAGES DU
COACHING EN GROUPE
SYNERGIE ET
TRANSFORMATION :
EXPLORER LES
POUVOIRS DU COACHING
EN COLLECTIF**



par *David Duprez*
Fondateur *We talk*



Explorez comment le coaching en groupe transforme l'individualisme en force collective et découvrez ses impacts uniques sur le développement personnel et professionnel.

Dans notre société actuelle, marquée par un individualisme croissant, le concept de coaching collectif émerge comme un outil puissant pour le développement personnel et professionnel. En mettant l'accent sur la synergie, l'échange d'idées et le soutien mutuel, le coaching en groupe offre des avantages uniques pour la croissance individuelle et collective. Cet article explore ces bienfaits et met en lumière la valeur ajoutée de cette approche collaborative.

Définition et origines du coaching

Le coaching, souvent entouré de nombreux préjugés, est perçu par certains comme un luxe ou une solution de dernier recours. Pourtant, il s'agit d'une discipline sérieuse et bien établie.

Le coaching est un processus de développement personnel et professionnel qui vise à améliorer les performances et le bien-être d'un individu. Il repose sur une relation de soutien entre un coach et son client, où le coach utilise des techniques et des compétences spécifiques pour aider le client à atteindre des objectifs définis.



DAVID DUPREZ

C'est une pratique qui n'a pas développé de modèle théorique propre : il s'appuie sur la psychanalyse, la psychologie humaine (comme par exemple la PNL "Programmation Neuro-linguistique" ou encore l'analyse transactionnelle), les théories comportementales et cognitives.

Point historique

L'origine du coaching remonte à Socrate, considéré comme le père du coaching. En effet, au Vème siècle avant JC il enseignait la maïeutique ou "l'accouchement des esprits". C'est une métaphore de sa méthode qui avait pour objectif d'aider un individu dans sa quête de sens, d'intelligence et de connaissance de soi par le biais d'un questionnement.

Par la suite, de nombreux philosophes et écrivains ont pratiqué une certaine forme de coaching sans même le savoir. La notion de coaching fait son apparition dans les années 1950 aux États-Unis, d'abord sous la forme de



coaching sportif. Vingt ans plus tard, en 1980, le coaching arrive dans les entreprises. En France, c'est Vincent Lenhardt (consultant, auteur, coach et formateur) qui développe et crée l'une des premières écoles de coaching.

Traitant d'abord des problématiques liées au travail, aujourd'hui, le coaching en entreprise s'attaque aussi bien à des sujets professionnels que personnels.

Pour tout le monde

Le coaching est souvent perçu comme étant réservé aux cadres supérieurs ou aux individus dans certaines professions. En réalité, c'est un outil de développement personnel et professionnel destiné à tout le monde.

Dans un premier temps, le coaching aide à atteindre des objectifs divers : qu'ils soient professionnels (par exemple améliorer la gestion du temps ou le leadership) ou personnels (par exemple gérer son stress et ses émotions). Chaque personne, quel que soit son parcours ou sa profession, a des objectifs personnels qu'elle souhaite atteindre et cela est possible grâce au coaching.

Le coaching est hautement personnalisable. Il s'adapte aux besoins, aux défis et aux objectifs spécifiques de chaque individu. Cette flexibilité le rend pertinent pour des personnes de différents horizons avec des objectifs variés.

Dans un second temps, le coaching aide à gérer l'anxiété et d'autres problèmes de santé mentale. Il fournit un espace de soutien pour explorer des défis personnels. Un coach offre une perspective extérieure et objective, aidant à voir des problèmes et des solutions sous un angle différent. Tout le monde peut bénéficier de cette perspective élargie. Le coaching aide les individus à mieux se connaître, à comprendre leurs valeurs et à vivre une vie plus alignée sur ces valeurs. Cet aspect du coaching est universellement pertinent.

Le coaching n'est pas un service exclusif pour une élite ou un groupe spécifique de personnes. Il offre des outils et des stratégies applicables et bénéfiques pour tous, peu importe leur situation ou leurs objectifs de vie.

Le coaching en groupe

Synergie d'équipe

Le coaching en groupe crée un environnement unique où les participants apprennent les uns des autres. Lors d'un coaching en groupe, tous les participants sont concernés par une même thématique, mais ont des objectifs personnels différents. L'effet de groupe, la synergie entre

tous les membres va permettre à chacun d'avancer dans sa propre direction.

Dans un cadre de coaching en groupe, chaque participant apporte ses propres expériences, perspectives et solutions aux problèmes communs. En écoutant et en interagissant avec les autres, chaque membre du groupe peut apprendre différentes approches et stratégies. Cette diversité d'expériences enrichit l'apprentissage de chacun, offrant de nouvelles idées et perspectives qui peuvent ne pas émerger dans un contexte de coaching individuel.

La synergie se réfère à l'idée que l'ensemble est plus grand que la somme de ses parties. Dans un groupe, les interactions et les échanges entre les membres peuvent générer une énergie et une motivation accrues. Cette dynamique de groupe aide chaque individu à avancer vers ses objectifs personnels, stimulé par l'émulation et le soutien du groupe.

Diversité des perspectives

Dans un groupe, les participants se voient souvent reflétés dans les expériences des autres. Ils peuvent s'identifier aux défis et aux succès des autres membres, ce qui favorise une compréhension plus profonde de leurs propres problèmes et de leurs propres voies de développement. Ce phénomène de «réflexion miroir» est unique au coaching en groupe et renforce l'apprentissage individuel.

Le coaching en groupe offre également des retours constructifs de la part des autres participants et du coach. Ces feedbacks peuvent être plus variés et riches que dans un cadre individuel. De plus, le soutien émotionnel du groupe peut être un puissant catalyseur de changement et de croissance personnelle.

On peut ainsi qualifier le coaching en groupe par du coaching individuel en collectif.

Le coaching en groupe peut être considéré comme du coaching individuel en collectif parce que, bien que le travail se fasse en groupe, chaque participant travaille sur ses propres objectifs dans ce cadre collectif. Cette combinaison unique permet à chaque individu de bénéficier à la fois de l'attention personnalisée et des avantages du travail en groupe. C'est un équilibre entre l'autonomie individuelle et la dynamique collective, où chacun progresse personnellement tout en contribuant à l'évolution du groupe.

"J'anime depuis plusieurs années des ateliers collectifs en développement personnel, j'ai toujours eu des retours très positifs. Que de témoignages poignants de personnes





réticentes en entretien préalable et qui après l'atelier, partagent avec authenticité et pudeur ! Toutes les personnes gagnent en confiance pour elles et envers les autres. Un chemin de croissance personnelle que j'encourage pour également grandir en affirmation de soi." Sophie DELALONDE, Coach praticienne PNL.

Différent du co-développement

Il ne faut pas confondre le coaching en groupe avec le co-développement. En effet, ces deux pratiques n'ont pas les mêmes objectifs.

Le coaching en groupe vise le développement personnel ou professionnel des participants avec un focus sur des objectifs individuels. Tandis que le co-développement se concentre sur l'apprentissage collaboratif et le partage d'expériences. Les participants travaillent ensemble sur des cas concrets apportés par l'un d'entre eux, en se conseillant mutuellement sous la supervision d'un animateur.

Les bénéfices sont également différents. Lors d'un coaching en groupe, les participants vont atteindre des objectifs personnels et développer des compétences individuelles. Le co-développement, quant à lui, renforce plutôt les compétences collaboratives, la capacité d'écoute et l'esprit d'équipe des participants.

En résumé, le coaching en groupe est plus centré sur l'individu avec un coach, tandis que le co-développement favorise l'apprentissage collaboratif et l'auto-assistance au sein d'un groupe.

Si vous souhaitez en savoir davantage nous vous invitons à écouter quelques témoignages de personnes ayant participé à un coaching en groupe : <https://www.youtube.com/watch?v=w6vKY7qEOOg>.

Le coaching n'est pas réservé qu'à une partie de la population, il est ouvert à quiconque à besoin d'aide pour évoluer et atteindre ses objectifs. De plus, c'est une pratique qui existe depuis toujours et qui a fait ses preuves.

Le coaching en groupe a des avantages que le coaching individuel ne peut offrir, tel que : l'effet miroir, l'absence de sentiment de solitude, une plus grande compréhension de la problématique par le biais des expériences des autres. Le coaching en groupe ne se limite pas à l'amélioration des compétences individuelles. Il joue un rôle crucial dans la création d'une culture de collaboration, d'empathie et d'innovation. Ces valeurs, de plus en plus recherchées dans le monde moderne, sont au cœur de cette approche.

David Duprez





**PASSAGE AU FLEX-
OFFICE ET CSE : LE
LEADERSHIP PAR
L'ÉCOUTE
OU COMMENT
IMPLIQUER DE MANIÈRE
CONSTRUCTIVE LES IRP
LORS DU PASSAGE AU
FLEX-OFFICE**



A lors que le télétravail s'est solidement implanté dans le monde du travail français, le flex-office, lui, fait encore débat. S'il offre des possibilités d'optimisation des espaces, à la fois financière mais également collaborative, nombre de salariés se montrent encore inquiets, voire défiants à son égard. Comment aborder sereinement cette question ?

Passer, ou ne pas passer au flex-office ?

Derrière cette question, véritable dilemme Shakespearien de l'entreprise française post Covid, il y a une contradiction insoluble : les craintes que cette transition génère, par rapport aux bénéfices apportés.

Et pour cause, cette pratique qui consiste à ne pas attribuer de bureau fixe aux collaborateurs, et souvent par extension, à optimiser le nombre de postes en fonction du besoin réel, est le fruit de véritables tensions. Une étude du géant américain de l'immobilier JLL révèle que 48% des non pratiquants du flex office ont un a priori négatif sur cette pratique. Pourtant, selon la même étude, 84% de ceux qui ont «sauté le pas» sont «satisfaits ou très satisfaits de leur environnement de travail» [1].

Derrière les tractations et négociations autour ce genre de projets, deux forces s'opposent généralement.

La direction générale, par souci d'optimisation financière dans un contexte économique peu favorable, et parfois, il faut le dire, par mimétisme, pousse en général dans cette direction, lorsqu'elle a déjà sauté le pas du télétravail régulier.

Les salariés, confrontés à la perte de leur fameux "bureau avec des photos dessus", questionnent quant à eux ce changement, quand ils ne le refusent pas avec véhémence.

Jusqu'ici, rien d'anormal : le "passage au flex" relève d'un profond changement d'organisation. Comme tout changement, il engendre des questions, des doutes et des peurs ; il a son lot

par *Vianney Goater*
Cofondateur et CEO de Deskare



VIANNEY GOATER

de partisans et de détracteurs.

Malheureusement, les partisans ont souvent le visage de la direction, et les détracteurs celui du CSE et autres instances représentatives du personnel (IRP), parfois jusqu'à la caricature. Pourtant, sur le papier, le passage au flex n'a aucune raison d'opposer les deux.

Dépasser le clivage «direction salariés» au nom du pragmatisme

A l'heure de l'utilisation raisonnée des ressources, l'usage des espaces de bureaux post-Covid fait figure d'anomalie. Que faire d'open spaces qui ne sont plus remplis qu'à 60% en moyenne, voire 20% le vendredi ?

La friction entre salariés et direction au sujet du flex-office vient souvent de la perception uniquement financière du passage au flex office. Un document partagé par la CFDT du géant Thalès [2] s'inquiétait de l'objectif



“uniquement financier” d’une telle mesure, avec l’adoption d’une configuration avec un taux de flex de 0,75.

Des projets que j’ai eu la chance d’observer, je retiens trois choses.

1 Oui, le flex-office permet, s’il est bien réalisé, et dans un certain nombre de conditions, de réaliser des économies substantielles sur les coûts immobilier.

2 Non, le flex-office ne se traduit pas systématiquement par le fait de rendre de la surface de bureaux. Dans 50% des cas observés par JLL, le passage au flex office n’engendre pas d’économies de mètres carrés.

3 Non, ces économies potentielles ne vont pas directement alimenter la marge de l’entreprise, puisque dans la majorité des projets, une partie des économies réalisées est réinvestie de manière directe (travaux, aménagements sur le nouveau site...) ou indirecte (avantages salariés, nouveaux services à l’utilisateur du bâtiment...).

Fournir une expérience différenciante du télétravail par le flex office

La vraie force du flex office ne réside à mon sens pas tant dans les mètres carrés gagnés, que dans la fluidité et la liberté d’organisation qu’il permet. Détacher l’individu de son poste de travail personnel, c’est ouvrir le champ des possibles sur l’utilisation des espaces pour l’ensemble de l’entreprise, tout en continuant de mettre ces espaces au service de l’individu.

Le flex office permet de varier et de multiplier les types d’espaces en fonction des besoins des collaborateurs. Besoin de calme, de stimulation, de silence ? Besoin d’espace ou d’isolation ? Besoin d’être seul, en groupe ?

La variété de ces configurations est impossible avec des espaces dédiés à chacun, nominativement. Là où l’on pense chouchouter le collaborateur avec un bureau attribué, on lui assigne en réalité une place fixe, unique et standardisée, qui peut vite faire fi de la variété des missions du collaborateur en question.

Maintenant que le collaborateur peut avoir cette place fixe chez lui, par le télétravail, il est temps de se poser la question de ce que le bureau peut apporter de différent ?

Car tout est histoire de différenciation pour l’entreprise : comment proposer au collaborateur une expérience du bureau qui soit différenciante par rapport à l’expérience du télétravail ?

L’imagination (et les contraintes sécuritaires du bâtiment, il faut le préciser) devient alors la seule limite à la qualité de l’expérience proposée au collaborateur, une fois l’ancre du bureau nominatif larguée.

A titre d’exemple, avec le développement du télétravail et la multiplication des réunions «hybrides», le besoin en salles de réunion a explosé. Ce déséquilibre entre tension sur les espaces collaboratifs et délaissement des espaces individuels attribués pour cause de télétravail peut être résolu par le flex-office, avec un rééquilibrage à proposer dans le futur «menu d’espaces», selon la formule culinaire que je trouve très adaptée.

Ainsi, pour un même espace, l’entreprise est capable de mieux répondre au besoin des collaborateurs (plus d’espaces de réunion) sans dépenser plus dans un nouveau bâtiment. Ce gain en qualité de vie au travail s’est fait simplement en rognant sur la notion de «bureau individuel attribué», qui était entre 30 à 60% inoccupé jusque’ici.

La flexibilité permet également de briser plus facilement les silos : si la difficulté à retrouver les personnes chères est régulièrement remontée à cause du télétravail, il est important que ces retrouvailles soient simples pour tous.

Enfin, il existe des cas évidents où le flex office est salvateur. J’ai rencontré plusieurs entreprises ces deux dernières années, qui passaient au flex office avec une volonté claire d’économies, et l’impossibilité de réinvestir : ce sont des entreprises qui ont vécu de plein fouet la crise du Covid, ou la flambée des prix des matières premières, et qui ont préféré «tailler dans des mètres carrés plutôt que dans des fiches de poste», selon l’expression d’une DRH rencontrée alors. Difficile d’opposer intérêts des salariés et passage au flex office dans ce cas, vous en conviendrez.

A défaut d’entente sur tout, l’anticipation et la transparence au cœur du succès

Comment, alors, impliquer au mieux les partenaires sociaux, précieux dans chaque moment de transformation d’une entreprise ?

Au sens de la loi, le passage au flex office est une modification de l’organisation du travail et des conditions de santé et de sécurité des salariés, et nécessite donc une consultation du CSE chez les entreprises de plus de 50 personnes (article L. 2312-8 du Code du travail).

Au-delà de cette obligation légale, les meilleurs projets que j’ai pu observer grâce à Deskare ont d’abord constitué une équipe projet transverse, de sorte que le passage au flex-office ne soit





pas le «fait du Prince», mais bien un travail coordonné de plusieurs entités au service du bien-être de tous.

Pour cela, il est essentiel d'impliquer a minima les fameux «3B» nécessaires à la réussite du travail hybride : Bricks, Bytes and Behaviours. L'Immobilier, l'Informatique et les Ressources Humaines auront de fait leur mot à dire, et doivent prendre une part active aux discussions sur tout projet de passage au flex office.

Ces projets à succès ont également impliqué très tôt les IRP dans les réflexions sur ce passage, avec une volonté sincère d'écoute et de co-construction, des deux côtés.

Attention : cela ne signifie pas que les demandes ou recommandations du CSE pourront ou devront toutes être suivies. Mais si cette écoute est sincère, le dialogue démarrera sur une base saine.

En ce sens, la phase de recueil de besoins est la plus importante à mon sens : elle permet de montrer à la direction du projet (souvent composé de l'Immobilier, des Ressources Humaines, des Moyens Généraux, de la DAF, voire de la DG également) son écoute des besoins des salariés.

Cette phase de recueil ne doit pas aller à sens unique : une fois les besoins recueillis via des groupes d'ambassadeurs, il est essentiel d'en restituer la compréhension aux salariés, pour leur signifier ce qui sera retenu et ce qui ne le sera pas (et l'expliquer, dans la mesure du possible).

Cette notion d'ambassadeurs est d'ailleurs essentielle à un projet bien mené : à condition que leur nombre et leur diversité permettent une bonne représentativité de la population concernée par le flex, ces ambassadeurs seront de précieux alliés de communication et de change management tout au long du projet, et même après sa mise en place.

Des comités réguliers de suivi devront également être organisés. L'implication de la direction, au plus haut niveau possible, y est clé. En effet, il n'est pas rare que le dernier échelon de l'entreprise ne soit lui-même pas concerné par le flex-office : un désintérêt de la direction générale pour le suivi de ce projet renverra une image extrêmement négative et compliquera le travail de l'ensemble du groupe projet dans la conduite du changement.

Finalement, cette relation avec les partenaires sociaux doit perdurer au-delà de la date effective du «passage au flex office», par un recueil récurrent de retours sur la nouvelle configuration de bureaux.

S'il ne fallait retenir qu'une condition du succès d'un passage au flex office, je crois donc que ce serait celle-ci : l'écoute.

Non pas celle qui se contente de prendre note, d'entendre, de transmettre un compte rendu de réunion ; mais bien l'écoute active, bidirectionnelle, qui fait l'effort de se renseigner, de confronter les besoins et de revenir avec des réponses concrètes, positives ou négatives.

Pour qu'au moins, à défaut d'adhérer, les quelques plus réfractaires puissent comprendre.

Et que le reste, les 84%, puissent profiter de leur nouvelle flexibilité.

Vianney Gouter 

[1] Le flex office : «Sans bureaux fixes» ou collaborateurs libérés ?, JLL, Flore Pradère (2019)

[2] <https://www.cfdt-thales.com/media/documents-dis/dis-2019/t-dis-flexoffice2-si.pdf>





**DÉJOUER LE
PRÉSENTÉISME
AU TRAVAIL, UN
ENJEU DE BIEN-ÊTRE
PROFESSIONNEL ET DE
PRODUCTIVITÉ**

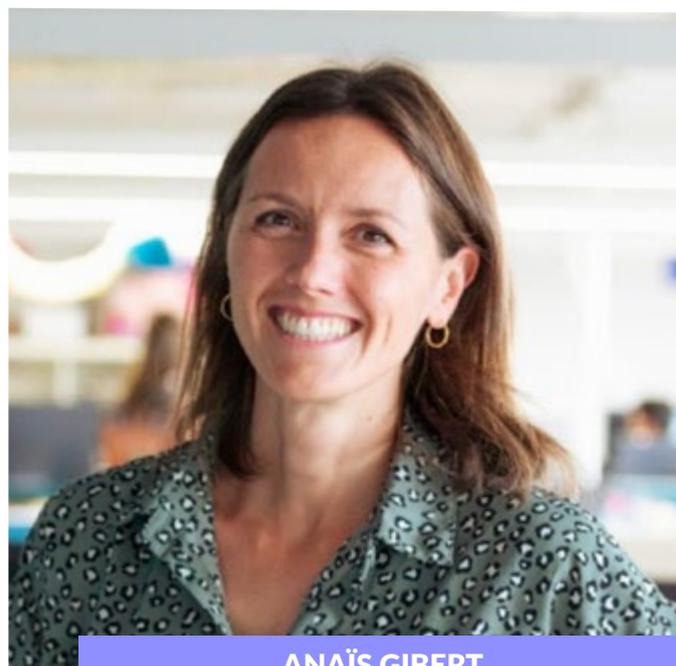


par Anaïs Gibert
Content Manager France Factorial



Dans le paysage professionnel français, le présentéisme persiste comme une ombre, malgré l'évolution des modes de travail, notamment avec l'avènement du télétravail.

Dans le paysage professionnel français, le présentéisme persiste comme une ombre, malgré l'évolution des modes de travail, notamment avec l'avènement du télétravail. Cette réalité complexe a récemment été mise en lumière par une étude menée en collaboration par Factorial, éditeur de logiciels de gestion des ressources humaines, et Opinion Way. Loin d'être un simple prolongement des heures de bureau, le présentéisme demeure un défi majeur, soulignant les nuances et les paradoxes dans la perception du temps de travail.



ANAÏS GIBERT

Le présentéisme en France : Une tendance résiliente

La révolution du télétravail a incontestablement modifié la perception traditionnelle des horaires de travail. Cependant, malgré cette flexibilité accrue, le spectre du présentéisme continue de planer sur le monde professionnel français. Cette tendance persistante révèle une complexité profonde dans la manière dont les travailleurs conçoivent et pratiquent leur temps au sein de l'entreprise.

L'étude de Factorial et Opinion Way met en évidence un paradoxe saisissant : plus d'un Français sur deux considère que l'accomplissement d'heures supplémentaires est un indicateur fort de leur engagement professionnel. Cette mentalité est particulièrement prégnante parmi les jeunes générations, soulignant une volonté intrinsèque de prouver leur dévouement et leur



investissement dans le travail. L'idée que le simple allongement des heures de travail soit synonyme d'une contribution significative à l'entreprise demeure ancrée dans l'inconscient collectif.

Pourtant, cette apparente dévotion au travail cache une réalité plus nuancée, particulièrement perceptible chez les salariés de moins de 35 ans. Plus de 40 % d'entre eux ont déjà été l'objet de commentaires ou de regards désapprobateurs lorsqu'ils ont choisi de quitter leur lieu de travail à l'heure prévue. Ce phénomène souligne une pression sociale implicite qui incite les jeunes travailleurs à prolonger leur présence au bureau au-delà des heures officielles, non pas par nécessité de travail, mais plutôt pour éviter d'être perçus comme peu engagés.

La situation devient encore plus complexe lorsque l'on découvre que près de la moitié des jeunes salariés, soit 47%, avouent parfois simuler leur activité professionnelle. Cette admission révèle une réalité troublante où la nécessité de prouver son engagement peut conduire à des comportements trompeurs, mettant en lumière les conséquences psychologiques du présentisme. Ces jeunes travailleurs se retrouvent ainsi pris entre la pression sociale de rester au travail plus longtemps et la tentation de feindre leur activité pour répondre aux normes implicites de productivité.

Les conséquences du présentisme sur les salariés et les entreprises

Les conséquences du présentisme, bien que parfois subtiles, s'étendent à tous les domaines de l'entreprise, créant un impact profond sur la productivité, la santé mentale des salariés et le bien-être général au travail. La tendance persistante à rester physiquement au bureau au-delà des heures officielles a des répercussions significatives, nécessitant une attention immédiate pour préserver la santé et le dynamisme des travailleurs français.

La perte de productivité constitue l'une des conséquences les plus évidentes du présentisme. Alors que les employés peuvent être physiquement présents, l'épuisement résultant d'heures excessives peut entraîner une diminution de la concentration et de la qualité du travail. Les tâches qui pourraient être accomplies de manière efficace en un temps raisonnable se prolongent inutilement, compromettant ainsi la performance globale de l'entreprise. Cette perte de productivité, bien que parfois difficile à quantifier, se traduit inévitablement par des retards dans les projets, des erreurs accrues et une efficacité globale en déclin.

Outre la diminution de la productivité, le présentisme augmente également considérablement le risque de burn-out parmi les employés. L'accumulation de stress liée à des horaires de travail excessifs peut conduire à l'épuisement professionnel, affectant la santé mentale et physique des individus. Les travailleurs qui s'adonnent au présentisme de manière prolongée risquent de voir leur motivation diminuer, créant un cercle vicieux où la surcharge de travail entraîne une baisse d'engagement, augmentant ainsi le risque de burn-out.

La détérioration de l'ambiance de travail est une autre conséquence palpable du présentisme. Lorsque les employés se sentent obligés de rester au bureau plus longtemps pour répondre aux attentes implicites, cela peut créer un environnement de travail stressant et compétitif. Les relations interpersonnelles peuvent se détériorer à mesure que la pression sociale du présentisme prévaut, entraînant un sentiment de rivalité plutôt que de collaboration au sein de l'équipe. Cela peut également contribuer à un climat de travail où le bien-être des employés est relégué au second plan, avec des conséquences potentiellement dévastatrices sur la culture organisationnelle.

L'étude de Factorial souligne l'urgence de repenser la vision traditionnelle de la productivité, mettant en évidence la nécessité de favoriser des pratiques de travail saines et équilibrées. Les entreprises sont encouragées à mettre en place des politiques flexibles qui reconnaissent la valeur du temps de qualité plutôt que de la durée de présence au bureau.

Révolutionner la gestion du temps de travail pour lutter contre le présentisme

Dans la lutte contre le présentisme, une révolution dans la gestion du temps de travail s'avère cruciale. L'une des principales propositions pour contrer le présentisme est l'encouragement du télétravail. Cette approche offre une flexibilité essentielle en permettant aux employés d'accomplir leurs tâches professionnelles depuis n'importe quel lieu. Elle élimine la nécessité d'une présence physique prolongée au bureau et donne aux travailleurs la liberté de gérer leur temps de manière plus autonome. En favorisant une culture de travail à distance, les entreprises peuvent réduire le présentisme et améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, renforçant ainsi la satisfaction des employés.

La mise en place de créneaux horaires flexibles constitue une autre stratégie novatrice. En abandonnant les horaires de travail rigides, les entreprises offrent à leurs employés la possibilité d'adapter leur journée de travail





en fonction de leurs contraintes personnelles et professionnelles. Cela permet de réduire la pression sociale liée au présentisme, encourageant une approche plus axée sur les résultats et la productivité plutôt que sur le simple nombre d'heures passées au bureau. Les créneaux horaires flexibles reconnaissent la diversité des besoins individuels, favorisant un environnement de travail inclusif et respectueux de la vie personnelle des employés.

En parallèle, l'utilisation d'outils de gestion des temps se révèle être un atout majeur dans la quête de l'élimination du présentisme. Ces outils permettent aux entreprises de suivre efficacement les heures de travail de leurs employés, identifiant ainsi les tendances de présence excessive et les signes précurseurs de baisse de productivité. En détectant ces comportements à un stade précoce, les gestionnaires peuvent intervenir de manière proactive, offrant un soutien et des ressources aux employés avant que des problèmes plus graves ne surviennent. De plus, ces outils favorisent la transparence en matière de gestion du temps, contribuant ainsi à créer une culture organisationnelle basée sur la confiance et la responsabilité.

Il est crucial de souligner que la mise en œuvre de ces solutions ne doit pas être perçue comme un simple ajustement des politiques internes, mais

plutôt comme une transformation profonde de la culture organisationnelle. Encourager le télétravail, instaurer des créneaux horaires flexibles et intégrer des outils de gestion des temps nécessite une communication claire, une formation adéquate et un engagement continu de la part de la direction. Cela implique de reconnaître que la productivité ne se mesure pas uniquement par le temps passé au bureau, mais plutôt par la qualité et l'efficacité du travail accompli.

En conclusion, la révolution de la gestion du temps de travail émerge comme une réponse stratégique au défi persistant du présentisme en France. Les solutions proposées ne visent pas seulement à éliminer le présentisme, mais à créer un environnement de travail qui valorise la flexibilité, la responsabilité et le bien-être des employés. En adoptant ces approches novatrices, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi favoriser une culture du travail qui répond aux besoins évolutifs des travailleurs modernes.

Anais Gilbert



RETOUR AU BUREAU ? LES SOLUTIONS RH POUR DONNER ENVIE DE REVENIR



par *Albert REYNAUD*
CEO et co-fondateur SEMA?A



Réinventons le bureau ! Découvrez comment les RH répondent aux défis du retour au bureau post-télétravail, avec des solutions attractives et adaptées à la diversité des collaborateurs.

L'évolution rapide de la pratique du télétravail au cours des dernières années a radicalement transformé la manière dont les entreprises organisent leur travail. Si la pratique du télétravail est devenue courante, elle a aussi posé de nouveaux défis aux responsables des ressources humaines. Face à une diversité de pratiques, il devient impératif de définir des règles pour encadrer le télétravail et redonner vie au bureau, des points cruciaux pour maintenir la cohésion et l'efficacité des équipes.

La flexibilité est la clé, mais comment établir des lignes directrices équitables et adaptées à aux populations hétérogènes ? Comment les entreprises peuvent-elles attirer à nouveau leurs collaborateurs au bureau, créer un environnement de travail attractif qui incite les employés à quitter le confort de leur domicile pour retourner dans un espace de bureau physique ?



ALBERT REYNAUD

Une Réalité Hétérogène

L'évolution rapide de la pratique du télétravail au cours des dernières années a radicalement transformé la manière dont les entreprises organisent leur travail. Alors que la pratique du télétravail atteint en moyenne 2,2 jours par semaine, cette statistique camoufle une diversité de situations. Certains employés souhaitent revenir au bureau presque à temps plein, tandis que d'autres préfèrent travailler en majorité à distance. Malgré cette diversité de préférences et d'habitudes, 85% des salariés en France veulent une organisation du travail hybride.

Dans ce nouveau contexte, les espaces de bureau sont souvent tristement vides, avec des taux d'occupation inférieurs à 50%. Selon un sondage européen, 64% des entreprises veulent augmenter la fréquentation du bureau afin d'améliorer l'utilisation des espaces, la collaboration et le moral des équipes. Pour y faire, les responsables RH doivent trouver des



solutions claires, offrant à la fois la flexibilité et un cadre qui permet aux employés de choisir le mode de travail qui leur convient le mieux, tout en promouvant la collaboration en personne avec des jours fixes de présence obligatoires.

Les Réticences au Retour au Bureau :

L'un des défis majeurs auxquels font face les entreprises est la résistance de certains employés à retourner au bureau, préférant maintenir une pratique de télétravail qui s'étend sur environ 4 jours par semaine. Cette situation soulève la question cruciale : peut-on – et veut-on – réellement obliger les collaborateurs à revenir au bureau ?

Plutôt que d'imposer des règles strictes, il est préférable d'encourager un dialogue ouvert. Les responsables RH doivent être à l'écoute des préoccupations des employés et travailler ensemble pour trouver un équilibre entre le travail en présentiel et à distance. Cette démarche, axée sur la communication et la compréhension mutuelle, offre une voie plus prometteuse pour résoudre les défis liés au retour au bureau.

Une flexibilité adaptée à la diversité :

Face à une population hétérogène avec des besoins et des préférences variés, la meilleure solution est d'adapter et de personnaliser la flexibilité en situation en fonction du contexte.. Cette diversité de pratiques de télétravail, influencée par la fonction, l'ancienneté et la situation individuelle des collaborateurs, complique l'établissement de règles uniformes. Les responsables RH doivent donc élaborer des politiques personnalisées.

Ces politiques peuvent être établies par service, selon les types de tâches quotidiennes, ou par expérience. Par exemple, les employés nouvellement embauchés pourraient bénéficier d'une période d'onboarding au bureau afin de mieux s'intégrer l'équipe et apprendre leurs rôles, tandis que les employés plus anciens ou expérimentés pourraient avoir plus de liberté dans leur choix de lieu de travail.

Attirer les Collaborateurs au Bureau :

"Be a magnet, not a mandate", cette maxime résume l'approche pour encourager le retour au bureau sans avoir à imposer des règles strictes. Pour inciter les collaborateurs à revenir au bureau, il faut donner envie en non des contraintes. En adoptant cette perspective, les entreprises peuvent créer un environnement de travail attractif qui incite naturellement les employés à choisir plus souvent le bureau comme lieu de travail.

Mais comment faire ? Les responsables RH peuvent mettre en place différentes stratégies :

- *Aménagement des Espaces : Créez des environnements de travail attractifs, en veillant à ce que les bureaux soient équipés de technologies modernes et de zones de collaboration conviviales. Un espace de travail agréable peut susciter l'enthousiasme pour le bureau.*
- *Événementialisation et Activités Sociales : Organisez régulièrement des événements d'équipe, des ateliers et des activités sociales. Ces moments renforcent le lien entre les employés, créant un sentiment d'appartenance et de camaraderie.*
- *Implication des Managers : Encouragez les managers à jouer un rôle actif dans la transition vers le travail en présentiel. Ils peuvent motiver leurs équipes, organiser des événements, faciliter la communication et servir de modèles en étant présents au bureau.*
- *Importance de l'Onboarding : L'onboarding doit être adapté à la situation de chaque collaborateur. Pour ceux qui choisissent de travailler majoritairement à distance, il est essentiel de proposer un processus d'intégration virtuel efficace et de veiller à ce qu'ils se sentent pleinement intégrés à l'équipe.*
- *Traitement Spécial pour les «Full Remoters» : Pour ceux qui continuent de travailler exclusivement à distance, offrez des avantages spécifiques, comme un soutien technique supplémentaire, des opportunités de développement en ligne et des moyens de se connecter avec leurs collègues au bureau.*

Le retour au bureau est un défi complexe, mais les responsables RH ont un rôle crucial à jouer pour le relever avec succès. En adoptant une approche flexible, en encourageant la collaboration et la communication, et en créant un environnement de travail attrayant, ils peuvent assurer une transition en douceur vers une nouvelle norme de travail hybride. Avec quelques solutions stratégiques, les RH peuvent réussir à préserver la cohésion d'équipe et le dynamisme des espaces de travail tout en exploitant les avantages du télétravail !

Albert Reynaud



**ENTREPRISE :
ATTENTION,
FRAGILE !**



par *Martin RICHER*

*président de Management & RSE et Directeur de l'Executive
Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po*



Management & RSE

Au fur et à mesure de l'accumulation des process et des technologies dans l'entreprise, on se laisse bercer par l'illusion de la solidité. On a cerné les risques, on a musclé le document unique de prévention, on a mis en place des solutions à base de hot-lines, d'assistants virtuels, d'IA : ça tient, c'est robuste.



MARTIN RICHER

Erreur ! L'humain ne se laisse pas synthétiser dans des process et des technologies. La sophistication croissante des organisations et des sociétés s'accompagne de la fragilisation des personnes qui les composent. Selon le dernier rapport annuel du Credoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), 41% des Français se disent aujourd'hui «vulnérables» matériellement ou moralement, deux fois plus que quatre ans auparavant. L'humain est fondamentalement fragile, hautement vulnérable.

Le monde de l'entreprise n'est pas spontanément sujet au consensus. Pourtant, en voici un : 86% des dirigeants et 84% des salariés s'accordent à considérer qu'une entreprise qui prend en compte et accompagne les situations de fragilité de ses salariés est une entreprise qui accroît sa performance sociale, qui participe



au progrès social. Seuls 15% des dirigeants pensent qu'agir pour prévenir ou accompagner les situations de fragilité des salariés affecte négativement la performance économique et sociale de l'entreprise, car ce serait avant tout une source de coûts. Au contraire, 45 % des dirigeants considèrent que ces fragilités impactent négativement la performance de l'entreprise et l'engagement des salariés. Ces chiffres proviennent d'une étude intéressante publiée en octobre par la mutuelle Malakoff Humanis et étayée par une enquête d'Harris Interactive auprès de 2.000 salariés et 450 dirigeants du secteur privé.

Les dirigeants ne sont plus à convaincre. Ils sont maintenant 83 % à se déclarer préoccupés par les situations de fragilité que peuvent connaître les salariés de leur entreprise et 50 % se disent même très préoccupés, ce qui constitue un résultat inhabituel. Ils sont aussi directement concernés : 52 % déclarent connaître un ou plusieurs salariés en situation de fragilité d'origine professionnelle et 75 % déclarent avoir un ou plusieurs salariés en situation de fragilité d'origine personnelle.

La crise est passée par là : 70 % des salariés se déclarent fragilisés par rapport au risque de perte de revenus et de baisse de leur pouvoir d'achat, en progression de 5 points par rapport à l'enquête précédente de 2020. Plus grave, 17% éprouvent de grandes difficultés financières qui les conduisent à renoncer à des services ou biens essentiels. Les fragilités sont la marque de la sociologie d'aujourd'hui : accroissement des difficultés familiales (47 % sont concernés en 2023, +14 points) avec notamment le développement des situations d'aidant ou de monoparentalité, des difficultés d'insertion sociale, liées par exemple à un faible niveau d'instruction, à un manque de maîtrise de la langue ou des outils numériques (11 %, +9 points), montée de l'éco-anxiété générée par la crise climatique, première cause de fragilité personnelle (citée par 20 % des salariés).

Cette porosité de nos fragilités aux évolutions de notre société témoigne de la vulnérabilité de la vie humaine, qui peut être bouleversée à tout moment par un accident, une maladie, une pathologie, des violences, aussi bien que par une crise. Ce constat est rappelé par l'excellent «Rapport sur la résilience de la société française», publié par la Croix-Rouge et le Credoc en mai 2023.

Les situations de fragilités d'origine professionnelle concernent maintenant presque la moitié des salariés : 48 % en connaissent au moins une, mais 33 % déclarent en rencontrer plusieurs, un chiffre en progression de 16 points par rapport à 2020. Révélés par la crise des retraites, l'épuisement

et l'usure, restent la principale cause de fragilité professionnelle (23 %, contre 18 % en 2020), mais on y trouve aussi les grandes thématiques de la vie professionnelle contemporaine : perte de sens et ennui au travail (19 %, +8 points), grande difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle (17 %, +8 points), difficultés en fin de carrière liées à l'allongement de la vie professionnelle (13 %, + 9 points) soulignées notamment par les 55 ans et plus (20 %).

L'identification aussi précise que possible des ces fragilités au sein de chaque entreprise permet d'élaborer des plans d'action pertinents. Longtemps réticentes du fait des risques de se voir reprocher une attitude intrusive, les entreprises ont compris aujourd'hui comment elles peuvent s'appuyer sur des enquêtes anonymes et des dispositifs d'alerte. Elles ont aussi compris que fragilités personnelles et professionnelles sont étroitement imbriquées et que les entreprises (et leurs équipes RH) sont légitimes à proposer leur soutien. La responsabilité de l'entreprise s'exerce aujourd'hui bien au-delà de la sphère professionnelle et la prise en compte des vulnérabilités passe de plus en plus par un travail commun entre RH et RSE.

Les entreprises doivent aussi mobiliser le management intermédiaire, maillon clé d'amélioration sur ces questions sensibles. D'ailleurs, l'action la plus attendue par les salariés de la part de leur employeur (à 38%) consiste à ce que ce dernier mette en place une sensibilisation/formation des managers pour détecter et accompagner les salariés en situation de fragilité. Or, cette action est aussi celle qui est la moins effectuée par les dirigeants (29 %) : il y a des marges de progrès !

La clé de la démarche est de montrer que l'entreprise n'intervient pas comme une béquille mais comme un apport d'appuis professionnels pour redonner aux salariés affectés les moyens de recouvrer leur pouvoir d'agir. Comme l'affirme avec justesse la philosophe et clinicienne Cynthia Fleury, il s'agit de «rendre capacitaires» les personnes, c'est à dire de leur rendre leur souveraineté. «Nous sommes vulnérables, c'est notre condition. Mais nous avons aussi en partage le déni de la vulnérabilité, ce qui ne nous aide pas parce que la vulnérabilité est un réel qu'on ne peut pas nier. On peut tout faire pour l'éviter, la réduire, et c'est bien l'enjeu. Mais le fait de la dénier empêche d'en faire un levier capacitaires».

Martin Fischer



Pour aller plus loin : «S'emparer de l'empowerment»
<https://management-rse.com/semparer-de-empowerment/>





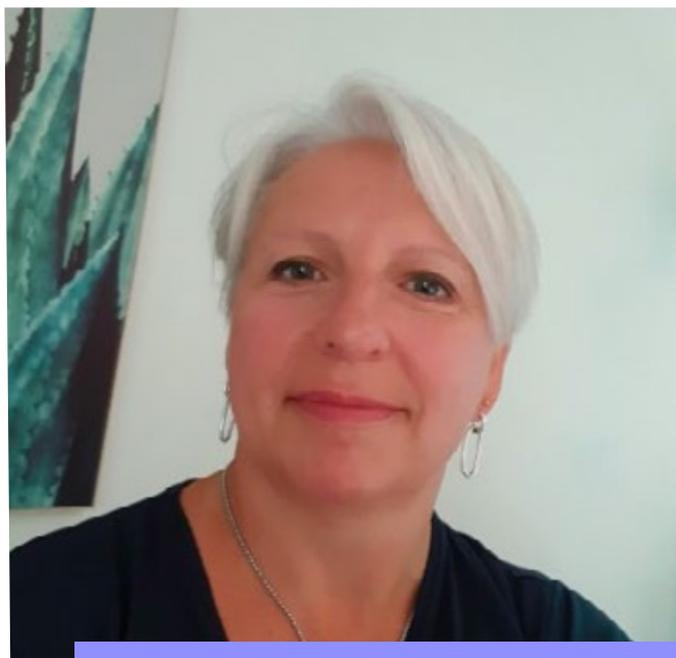
LA MUTATION SOCIALE EN ENTREPRISE



par Gladys ROIRON
Responsable du développement Hubwe



Aujourd'hui, le monde évolue plus vite que nous avons la capacité de nous changer nous-mêmes et nous appliquons au quotidien des habitudes du passé. Aussi, ce monde en pleine transition nous impose de revoir notre rapport au travail et nécessite de s'interroger sur l'impact social en entreprise. En cela, les managers et les équipes RH se positionnent comme des acteurs innovants, appelés à façonner l'avenir du travail.



GLADYS ROIRON

Le monde du travail en mutation

Les nouvelles mutations du travail sont principalement influencées par le progrès technique, la digitalisation, l'utilisation de l'IA et la robotisation.

Si le prospectiviste Jeremy Rifkin prédisait la fin du travail en raison des gains de productivité élevés permis par les progrès technologiques, force est de constater que chaque révolution industrielle a plutôt transformé le visage de l'emploi, entraînant des contestations de la part des travailleurs dépossédés de leur savoir-faire et de leur mode de travail.

Parallèlement, les manières de travailler changent. Un nouveau rapport au travail se dessine, plus individualisé, bien éloigné des journées calibrées et des carrières d'un bloc de nos aînés. Le CDI, symbole de stabilité, cède la place à des formes de travail plus flexibles, qu'elles soient salariées avec la montée des



CDD et de l'intérim, ou indépendantes.

La transformation du paysage professionnel s'accompagne d'une concentration de l'emploi dans les centres urbains les mieux équipés. Cependant, cette quête de flexibilité ne doit pas dissimuler les défis et la précarité liés à ces nouvelles formes de travail, nécessitant un soutien adapté.

Au-delà de la réorganisation structurelle, ces mutations affectent profondément la vie privée des travailleurs. Le travail à distance et l'essor technologique entraînent une surveillance accrue, soulevant des questions sur la protection de la vie privée des employés.

Il est également essentiel de considérer les attentes spécifiques des générations émergentes, notamment les Millennials (nés entre 1981 et 1996) et la GenZ (nés après 1997). Façonnées par un environnement numérique et une culture axée sur la diversité, ces cohortes aspirent à un équilibre vie professionnelle-vie personnelle, à la flexibilité et à un sens profond dans leur travail. La stabilité associée au CDI cède la place à des opportunités d'apprentissage continu, de développement personnel et de contribution à des causes significatives.

L'individualisation croissante du rapport au travail résonne particulièrement avec ces générations, qui valorisent l'autonomie et la personnalisation de leurs parcours professionnels. L'éclatement des modèles de travail traditionnels, illustré par la montée du travail atypique, correspond à leurs aspirations à la diversité des expériences professionnelles.

Notons que pour la GenZ, qui représentera 30% des forces de travail dans le monde d'ici à 2030, ces dynamiques s'inscrivent dans une perspective de redéfinition profonde du monde professionnel.

Mutation sociale et relations sociales en entreprise

La mutation sociale a profondément influencé les relations sociales au travail, remodelant les dynamiques traditionnelles pour refléter une réalité plus diversifiée et inclusive. Cette transformation s'inscrit dans une évolution sociétale plus large, où des questions telles que l'égalité des genres, la diversité culturelle et la reconnaissance des besoins individuels ont gagné en importance.

Au fil des décennies, on observe une participation croissante des femmes à la force de travail, leur taux d'activité étant passé de 50 % à 70 % entre 1970 et 2019. Cela a eu un impact significatif sur les relations sociales en

entreprise, car cette évolution s'accompagne d'une remise en question des stéréotypes de genre et d'une reconnaissance accrue des compétences et des talents des femmes dans tous les secteurs. Les femmes ont acquis un statut professionnel auquel s'ajoute souvent le statut de mère..

La numérisation du travail est également un élément clé, influençant la sociabilité des individus. Le télétravail, devenu prédominant, limite les interactions directes, impactant la création de liens amicaux et amoureux au sein du travail.

En parallèle, les mutations professionnelles, souvent considérées comme des changements de conditions de travail, peuvent conduire à des refus et mettre les salariés en position de licenciement.

De plus, nous savons que 50% des métiers sont voués à disparaître d'ici 2 à 3 ans, au profit de métiers qui n'existent pas encore. D'un point de vue sociologique, philosophique et anthropologique, on parle d'une nouvelle société contemporaine ; nous autres «sujets» contemporains sommes constamment invités à une consommation immédiate, sans attente, non différée, sans intermédiaire, sur un mode qu'on pourrait dire boulimique ; «le tout, tout de suite» : consommation d'objets achetés, de nourriture ou d'images. Le corollaire de ces nouveaux comportements est qu'il en va de même dans notre rapport au travail.

Ces transformations sociales ont des répercussions profondes sur la structure de l'emploi et les relations au sein de la société.

C'est dans ce contexte que La Qualité de Vie au Travail (QVT) évolue également, intégrant désormais le concept de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) introduit par la loi Santé au travail. Cela va au-delà des aspects périphériques du travail pour se concentrer sur ses conditions et son contenu, incluant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la santé, la sécurité, la qualité des pratiques managériales, le sens du travail, le maintien dans l'emploi, et les trajectoires professionnelles, ainsi que l'organisation du travail.

L'intelligence sociale au cœur de l'entreprise durable

La transition humaniste aussi bien managériale que RH est une nécessité pour répondre à ces nouveaux défis contemporains et créer des entreprises durables et socialement responsables. Cultiver une nouvelle génération de managers leaders dotés d'une intelligence émotionnelle, d'une vision sociale, d'une



Collectif

Développement

Information

Innovation sociale

Management

Solutions

Stratégie

Technologie

Information

Communication

Leadership

Equipe

Processus



promotion active de la diversité, d'un soutien au développement personnel et d'une communication transparente est essentiel pour mener à bien cette transition.

Le dirigeant, conscient de l'impact positif du lien social sur la performance de son organisation, reconnaît l'importance du concept de reliance dans le contexte sociologique. Il incarne une approche proactive et avant-gardiste dans la gestion d'équipes, se distinguant par sa capacité à favoriser l'innovation sociale au sein de l'entreprise.

La reliance se positionne comme une notion médiatrice, transcendant les frontières disciplinaires en se situant à la jonction du mental et du social, de l'individuel et du collectif. Elle offre la capacité de relier de manière rapide, appropriée et heureuse des éléments séparés, renforçant ainsi les liens au sein de la société contemporaine.

En favorisant la création de liens significatifs, le manager contribue à établir une culture d'entreprise propice à l'innovation, où les relations interpersonnelles jouent un rôle central dans la dynamique collaborative et le bien-être au travail.

L'intelligence sociale, quant à elle, constitue une compétence essentielle pour les managers et les directions des ressources humaines. Elle englobe la capacité à comprendre les émotions, les motivations et les dynamiques interpersonnelles au sein de l'équipe et de l'organisation.

Dès 1979, le Pr Karasek avait identifié l'importance de l'évaluation des trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social. Ce modèle évalue l'intensité du stress au travail et identifie les situations de risques pour la santé.

Agir sur ces conditions de travail constitue un engagement fort pour l'entreprise qui met en avant ses atouts RSE.

En conclusion, les évolutions du monde du travail, conjuguées aux mutations sociales qui en découlent, contraignent les entreprises à placer au cœur de leurs préoccupations le bien-être de leurs salariés. Dans cette démarche, la reconnaissance des émotions devient un pilier essentiel. Bien que la culture prédominante en entreprise, il y a encore peu d'années, était qu'il ne fallait pas montrer ses sentiments, qu'il fallait laisser son affect en dehors de l'entreprise ; de nos jours, c'est tout l'inverse. Les émotions ont toute leur place dans le quotidien du salarié. N'est-ce donc pas important de l'accompagner chaque jour à conserver ce bien-être en y intégrant sa sphère privée : sa famille ? Un salarié heureux n'est-ce pas la garantie de l'employabilité, d'une entreprise pérenne ?

Gladys Poiron 



A ce jour, plus de 1 000 entreprises (1) ont fait le choix de devenir Entreprises à Mission, se fixant ainsi légalement une raison d'être. Cette dernière est soutenue par des engagements, des objectifs et des indicateurs. La progression de l'ensemble est rendu visible tous les deux ans à travers un outil, le Rapport de Mission, qui sert de support à un audit réalisé par un OTI. Comment ce Rapport de Mission peut-il remplir le rôle qui lui est imparti, voire permettre d'aller au-delà ?

QUELLES QUESTIONS À SE POSER POUR CONCEVOIR UN RAPPORT DE MISSION (PLUS) UTILE ?



En 2019, la loi Pacte établissait la qualité d'Entreprise à Mission. Quatre ans plus tard, la barre symbolique des 1 000 entreprises à mission a été passée. Symbolique, elle l'est particulièrement, quand on sait que l'INSEE recense 3,82 millions d'entreprises en France (2)...

La démarche visant à devenir «Entreprise à Mission» est donc, pour l'heure, encore le fait de quelques pionniers. Il faut dire que les implications tangibles sont assez complexes à percevoir et rendent incertain le chemin. Le cadre légal est peu disert, et les exemples encore rares. Quel sens porte l'adoption de la qualité d'Entreprise à Mission ? Comment le Rapport de Mission, outil de pilotage et de contrôle, peut-il éclairer les parties prenantes de l'Entreprise, et ainsi renforcer l'adhésion à la mission ?

S'engager pour du sens

L'esprit de la Loi Pacte est d'aller bien au-delà de la visibilité et de prendre un authentique engagement opposables aux tiers. Pour devenir Entreprise à Mission, il ne suffit pas de l'affirmer. Il est nécessaire de modifier ses statuts, pour obtenir une qualité juridique, en y intégrant une Mission, une Raison d'Etre, avec une volonté de durabilité. Cette dernière doit donc s'inscrire dans le triptyque du développement durable, économie, social/sociétal et environnemental. Elle ne remplace pas la démarche RSE de l'Entreprise. En devenant Entreprise à Mission, l'Entreprise affirme haut et fort sa finalité et la manière, inscrite dans son ADN, dont elle veut servir son écosystème. Elle se fixe des objectifs et des indicateurs, pour baliser la trajectoire qu'elle s'oblige à suivre pour se transformer et réaliser sa Mission. Cela irrigue à ce titre tout ce qu'elle est et entreprend : son activité économique bien sûr, mais aussi, le plus souvent, son modèle organisationnel, sa culture, sa relation à ses clients, ses fournisseurs, actionnaires, ...

La démarche d'Entreprise à Mission, pleinement exploitée, est une démarche de transformation, qui conjugue aspirations et pragmatisme. Elle donne l'opportunité de répondre à des questions comme : à quoi les collaborateurs(trices) vont-ils concrètement contribuer ? Où l'entreprise souhaite-elle emmener ses clients ? Quel impact pour l'ensemble des parties prenantes et pour la Société dans son ensemble ? A quoi et à qui l'Entreprise est-elle utile ?

Pour vérifier que la trajectoire de transformation est bien suivie, le premier niveau de contrôle est bien sûr le Comité de Mission. Ce fameux Comité, obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, doit – au moins - vérifier le bon

par *Judith LENGRAND*

Directrice Communication et membre du Comité de mission, Julhiet Sterwen



JUDITH LENGRAND

accomplissement de la Mission. Mais la Loi Pacte va plus loin. Elle prévoit la vérification des affirmations des Entreprises à Mission à travers un audit réalisé par un OTI (Organisme Tiers Indépendant). Pour permettre tant au Comité de Mission qu'à l'OTI d'accomplir leur travail de contrôle, un outil est indispensable : le Rapport de Mission.

Ce document pourrait être un simple relevé d'indicateurs destiné à servir de base à un contrôle effectué ensuite sur preuves. Toutefois, ne penser le rapport de mission que sous cet angle serait une erreur : il peut permettre d'aller beaucoup plus loin.

Constituer un outil de pilotage opérant

Le Rapport de Mission est avant tout un outil de pilotage, aux fins de l'audit de l'OTI. Pour être pertinent, il doit être coconstruit avec les membres du Comité de Mission. Ces derniers, par le dialogue, vont ainsi pouvoir converger vers des données objectives et pertinentes, et dialoguer.

Voyons-nous tous les mêmes choses ? Le rythme de transformation est-il le bon ? Des engagements ou objectifs sont-ils insuffisamment traités ? Quel est le cadre exact de la mission ? Quels éléments sont pertinents à prendre en compte pour avoir une image précise de son état ? Sommes-nous bien d'accord sur la trajectoire ? Quand la cible sera-t-elle atteinte ? Comment est-il possible de challenger les avancées, pour faire encore mieux ?



Le Rapport de Mission offre également l'occasion aux membres du Comité qui ne font pas partie de l'Entreprise mieux connaître cette dernière. Grâce au partage d'éléments de culture ou d'histoire, il redonne du sens et du contexte. Il permet de mieux comprendre, encore, pourquoi les objectifs ont été choisis, et leurs implications pour l'Entreprise et ses parties prenantes. Les membres du Comité de Mission deviennent ainsi encore plus pertinents dans leur rôle d'éclairage et de challenge vis-à-vis des travaux réalisés par l'Entreprise pour atteindre ses objectifs et remplir ses engagements.

Cet exercice pédagogique ne vise pas que les membres du Comité de Mission. Les collaborateurs(trices) sont également des populations à soigner.

Impliquer les collaborateurs(trices)

L'APEC nous signale que, fin 2022, 95 % des cadres jugeaient important d'exercer un métier qui a du sens (3), Le Rapport de Mission constitue une opportunité de partager ce sens au sein de l'Entreprise. Si les collaborateurs(trices) sont souvent impliqué(e)s dans la conception de la Mission, tous et toutes ne peuvent y prendre une part active. En outre, de nouveaux(elles) salarié(e)s arrivent au fil du temps, qu'il s'agit d'intégrer dans la dynamique. Ces personnes peuvent être d'ailleurs être sensibilisées en amont, avant même de rejoindre l'Entreprise.

Les nombreuses questions auxquelles le support peut répondre dépendent, encore une fois, des spécificités de l'entreprise. Florilège :

Quelle est la Mission de l'entreprise ? La réalité de la Mission est-elle bien vécue et ressentie sur le terrain ? Quelles sont les actions concrètes qui permettent d'atteindre les objectifs ? Quelle organisation a été mise en place pour permettre la concrétisation des objectifs ? Comment est-ce que je peux m'y insérer ? A quel titre ma propre action contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs quelle que soit ma fonction ? Quels impacts sur mon métier ? Qu'est-ce que moi, collaborateur, je peux faire de plus pour servir la Mission ? Quel point de contact pour répondre à mes questions ?

Choisir la simplicité

Le Rapport de Mission sert donc une multiplicité d'objectifs et d'acteurs, prioritairement l'OTI, le Comité de Mission, les collaborateurs(trices). Elles partagent le même intérêt : comprendre le sens de la Mission que l'Entreprise se donne, pourquoi elle se le donne, et comment elle agit pour le rendre concret, pour tous.

Le support doit donc, par essence, adopter

une démarche simple et pédagogique, pour réussir à jouer ce rôle au mieux pour chacun de ces acteurs. Quelques éléments sont incontournables. Le document doit s'ouvrir sur la Mission, et être découpé en chapitres dédiés aux différents Engagements, subdivisés en Objectifs. Les indicateurs chiffrés liés à ces derniers sont à mettre en avant. Les éléments de sens sont à glisser dans chacune des sous-parties, pour bien faire comprendre au lecteur comment l'objectif concerné s'intègre et se décline concrètement dans l'Entreprise.

Pourquoi cet objectif a-t-il été choisi ? Comment s'inscrit-il dans l'ADN de l'organisation ? Comment permet-il d'accélérer des mouvements déjà en place ou d'initier de nouvelles actions ? Comment sa réalisation est-elle prise en charge dans l'organisation ? Quelle est la cible et la trajectoire ? Pourquoi ces indicateurs ?

Enfin, il peut être intéressant d'intégrer une page de synthèse rappelant les Engagements, les Objectifs, les indicateurs, les dates auxquelles on vise d'arriver à la concrétisation.

Devenir Entreprise à Mission n'est pas anecdotique. Cette démarche, intrinsèquement engageante et transformante, doit être parfaitement cohérente avec l'ADN et la réalité de l'environnement de l'organisation, à laquelle elle impose des démarches de transformation en profondeur. Le Rapport de Mission constitue un outil central de cette nouvelle qualité juridique. Il doit bien sûr impérativement répondre aux exigences légitimes posées par l'audit de l'OTI. Au-delà de cette fonction réglementaire, le Rapport de Mission est un support utile au dialogue au sein du Comité de Mission. Plus important encore, il peut permettre aux collaborateurs(trices) de mieux comprendre l'Entreprise qui les emploie, et de découvrir un nouveau sens à leur travail.

Soutenu par les bonnes questions, le Rapport de Mission, outil de pilotage, devient un authentique outil pédagogique, support de transformation, capable de mettre en mouvement les parties prenantes.

Juditha Legendre

1. (<https://www.observatoiredessocietesamission.com/barometres-osam/sixieme-portrait-des-societes-a-mission/>)
2. Catégories d'entreprises - Tableaux de l'économie française | Insee
3. Apec, 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2021, janvier 2023, <https://www.apec.fr/recruteur/accompagner-levolution-professionnelle/accompagner-levolution-pro/fiches-conseils/quete-de-sens-au-travail--responsabilite-de-lentreprise.html>





GESTION DE CRISE : EXISTE-T-IL UN MODE D'EMPLOI ?



par Marilyn Samaha Khair
Fondatrice CYGN Business coaching & Talent development



A travers l'analyse de son parcours professionnel et personnel, Marilyn Samaha Khair partage avec le Mag RH son expérience de la crise, ou plutôt des crises, notamment le lien qu'elle en fait avec le management et le développement des entreprises aujourd'hui.

L'une des principales caractéristiques d'une crise est sa durée. Elle a un début et une fin, mais sur combien de temps s'étendrait-elle ? Le plus souvent, impossible de répondre à cette question. Traverser une situation de crise est inconfortable, perturbant et déstabilisant. Ce qui amène à cette première question fondamentale : Est-il possible de revenir à la situation antérieure à la bascule ou faudra-t-il retrouver un nouvel équilibre ?

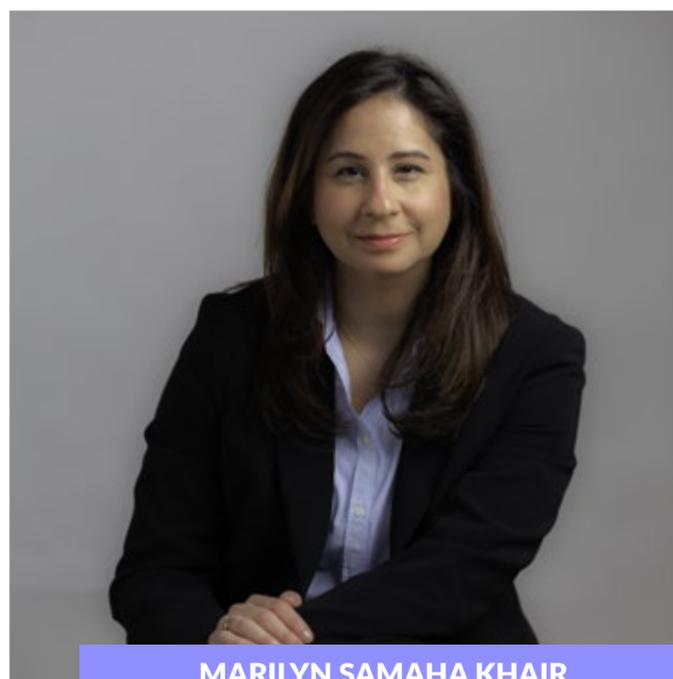
Dans cet article, nous examinerons plusieurs situations critiques et tenterons de répondre aux interrogations suivantes : Comment gérer une crise lorsqu'on est chef d'entreprise ? Existe-t-il un mode d'emploi à suivre ? Dans quelle mesure la gestion de crise est-elle un enjeu stratégique pour l'entreprise ? A travers le partage et l'analyse de mes expériences professionnelles de crises les plus marquantes, nous verrons ainsi comment aborder la gestion de crise, quelles ressources et quels liens existent entre la gestion de crise et la gestion d'une entreprise.

Dès mon entrée dans la vie professionnelle, la guerre, les crises, l'instabilité et l'incertitude ont fait partie intégrante de mon travail.

Partage d'expériences

Passage du management de crises locales....

Février 2005 : Attentat contre le premier ministre libanais en plein centre-ville de Beyrouth et en pleine journée



MARILYN SAMAHA KHAIR

Fin 2004, tout juste diplômée, je saisis l'opportunité professionnelle qui m'est proposée de créer et de gérer un bureau de représentation commerciale au Liban pour une compagnie aérienne française. Nous sommes encore en phase de pré-lancement quand survient l'attentat contre le Premier Ministre Rafic Hariri. Le bureau est situé à quelques mètres à vol d'oiseau du lieu de l'explosion : toutes les vitres volent en éclat, l'équipe sur place est traumatisée, l'activité s'arrête laissant place à la stupeur et à l'incompréhension.

Comment faire pour continuer de mobiliser les collaborateurs dans cet environnement incertain ? Comment gérer les coûts de fonctionnement d'un bureau avec une équipe en place sans aucune rentrée financière ? Comment gérer la communication auprès du public pour annoncer le report du lancement des vols et éviter méfiance et désengagement de la cible avant même de démarrer l'activité commerciale ?



A cette époque, il a été crucial de rester en contact très soutenu avec chaque membre de l'équipe pour conserver confiance et motivation dans le projet. Nous avons été obligés d'assumer de lourdes pertes financières dû au report du projet. L'obtention d'une date de lancement trois mois plus tard a finalement permis d'anticiper la fin de la crise et de conserver des objectifs en ligne avec la stratégie initiale.

Juillet 2006 : guerre Israël/Liban : Bombardements sur tout le territoire libanais, fermeture brutale de l'aéroport de Beyrouth et cessation d'activité forcée pour toutes les compagnies aériennes opérant du et vers le Liban

Nous nous relevons à peine de la crise sécuritaire et économique liée à l'attentat contre le Premier Ministre. La forte volonté de conserver le cap de notre stratégie de développement commercial a entretemps permis d'enclencher de nouveaux contrats. La signature d'un partenariat avec le groupe hôtelier français Accor - pour promouvoir leurs différentes chaînes d'hôtels auprès des touristes libanais - est menée avec succès. Fin juin 2006, nous organisons un événement pour inaugurer cette nouvelle activité. Sont présentes des personnalités clés de la diplomatie française à Beyrouth (Ambassadeur, Mission Economique), entreprises françaises et libanaises, agences de voyage, presse. C'est un succès... mais qui ne durera que deux semaines avant que la situation n'explode entre Israël et le Liban, mettant par conséquent, un stop brutal à cette dynamique de croissance, en pleine saison touristique.

Comment rester calme quand sa propre sécurité est menacée ? Quelle est la responsabilité de l'employeur quand l'entreprise subit de plein fouet un arrêt total de son fonctionnement ? Comment gérer les collaborateurs : leur sécurité, leurs inquiétudes, leurs contrats de travail ? Comment prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise sans connaître la durée du conflit ?

La première étape de cette gestion de crise a été de s'assurer de la sécurité physique de chacun des salariés, le bureau a été fermé plusieurs jours. Puis, s'est organisée une permanence pour répondre aux demandes des clients (remboursements de billets d'avion et de nuitées d'hôtels vendus pour cette période). L'impact sur le chiffre d'affaires a été catastrophique pour la jeune organisation que nous étions. Malgré une restructuration drastique - réduction des coûts, changement de local, ruptures de plusieurs contrats de travail - il ne sera pas possible de maintenir une activité économique viable pour cette entreprise.

... pour appréhender des crises plus globales

Quelques années plus tard, j'essaie d'échapper à des situations «à risques». Je tente ainsi d'éviter le risque «région» en plus du risque «pays». En 2016, je me réinstalle à Paris en famille. Je me tourne également vers un autre secteur d'activité : l'accompagnement professionnel et l'outplacement. Mais est-il réaliste de penser être enfin en sécurité ?

En 2020, la crise du Covid 19 nous surprend et nous fait perdre de nombreux repères. Le plus important : trouver refuge autre part que là où nous nous trouvons au moment où la crise surgit. La mise en parenthèse de la vie telle que nous la connaissons avec une grande limitation de circulation géographique et de liens sociaux, a profondément bouleversé nos modes de vie personnels et professionnels. Les sujets de préoccupations sont désormais le télétravail, le management à distance, la gestion de l'équilibre vie professionnelle/ vie privée, la «démission silencieuse» ou le désengagement des collaborateurs dans l'entreprise... Le management, la gestion des talents et la fonction RH deviennent le sujet central pour appréhender performance, gestion et viabilité économique des organisations.

Plus encore, la guerre en Ukraine depuis février 2022, ainsi que la reprise récente du conflit au Proche-Orient depuis octobre 2023, remettent le sujet de la gestion de crise au cœur des préoccupations managériales. Dans ce contexte de crises à répétitions, comment peut-on gérer et développer son entreprise quand l'incertitude, l'instabilité et le risque sont omniprésents ?

Management de crise : quelques pistes

Mes expériences m'amènent à vous proposer quelques clés de lecture dans la gestion de crise en tant que chef d'entreprise.

La préparation : Savoir se poser les bonnes questions

Au moment de la survenue d'une crise - qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise - le manager aura un temps très limité pour prendre des décisions, garder le cap, rassurer ses équipes, et faire face aux épreuves. Pour cette raison, il est essentiel d'être totalement lucide sur l'organisation de son entreprise et des moyens dont elle dispose en amont.

Quelle est la structure de l'organisation ? Qui décide et comment ? La stratégie est-elle claire et bien définie ? Quelles sont les compétences-clés dont on a besoin pour être positionné dans



les meilleures conditions sur le marché ? Quels sont les moyens financiers dont on dispose ? Quels investissements prioriser ? Quel plan de communication mettre en place ?

L'état d'esprit : Adopter un «growth mindset»(1) ou état d'esprit d'apprentissage et de croissance*

Le concept du «growth mindset» - développé par la psychologue américaine Carol Dweck - est un état d'esprit dans lequel on considère l'adversité, l'imprévu et les difficultés comme une source de progression personnelle. Le processus est aussi important que le résultat puisque nous développons nos neurones, notre créativité et nos capacités d'adaptation. Contrairement à cela, Carol Dweck oppose le concept de «fixed mindset» - ou état d'esprit limité - qui considère que notre intelligence et nos talents sont innés. Nous avons du mal à nous remettre en question et à affronter l'échec. On applique les recettes qui ont toujours fonctionné sans trop se poser de questions. Cela induit des comportements de blocages et de grande difficulté dans la prise de décisions et la gestion de crises face aux risques qui apparaissent. Ainsi, en adoptant un certain état d'esprit, la crise développe notre agilité intellectuelle par l'adaptation à des situations imprévues.

L'action : S'appliquer à développer en continu ses compétences managériales

Les managers n'ont que très peu, ou pas du tout, été préparés aux transformations profondes et rapides qui prennent effet au moment d'une crise. Ce sujet est pourtant stratégique pour les entreprises. Il n'est plus à démontrer que la rétention et le développement des salariés sont cruciaux dans le cadre d'une gestion des talents permettant d'atteindre une performance optimale. De nombreuses études nous indiquent que le plus souvent, les talents quittent un manager et pas une entreprise

En tant que chef d'entreprise ou manager, comment développer la bonne posture pour mener ses équipes à la réussite ?

Leadership : Comment fédérer un collectif et, en même temps, motiver chaque individu de l'entreprise ? Comment continuer à inspirer confiance à ses équipes, ses partenaires et ses clients alors qu'on a très peu d'informations sur le déroulement des événements ? Comment prendre soin de soi et prendre soin des autres ? («Le Care management», Cécile Dejoux*(2))

Gestion des talents : La crise peut être un déclencheur de potentiels ou de leur mise en lumière. Elle permet de révéler des talents dans un contexte particulier, au sein duquel ils mettront en avant des capacités non utilisées jusqu'alors, pour atteindre des performances

exceptionnelles.

Créativité : Par temps de turbulences, ce qui a toujours fonctionné ne sera sans doute plus adapté. La crise peut être le moment de laisser libre cours à de nouvelles idées et de nouveaux modes de fonctionnement.

Résilience : Affronter des difficultés permet enfin de développer de la résilience - ou capacité à surmonter des épreuves critiques. L'apprentissage effectué en passant chaque crise permet de prévoir des systèmes d'organisation qui pourront traverser les crises en mettant en avant les valeurs de résilience et même de courage*(3)

Conclusion

Nous vivons désormais des crises de plus en plus fréquentes et globales puisqu'elles impactent notre quotidien professionnel autant que personnel. L'actualité brûlante des trois dernières années nous rappelle qu'il est illusoire de penser vivre dans un monde où le contexte extérieur est totalement maîtrisé. De mon point de vue, le terme de «développement» est indissociable de l'entreprise. Il invoque le fait que l'entreprise est un organisme en mouvement perpétuel. Que ce soit par temps de crise ou par temps calme, il n'existe pas de mode d'emploi à appliquer tel quel pour réussir à déployer son activité avec un objectif de performance humaine et économique. Adopter un état d'esprit de «développement» - dit «growth mindset», s'attacher à analyser son organisation sous différents aspects et enfin, activer sa capacité de résilience est, selon moi, une clé vers la performance et le succès de l'entreprise en contexte de crise. Il est crucial de savoir poser les bonnes questions. Les réponses pourront évoluer selon les situations. Mais surtout, saisir l'opportunité d'une remise en question forcée par les événements car «la crise est l'occasion d'une réflexion sur l'essentiel.» (Albert Camus).

Marilyn Samaha Khair

1. *(1) Ted Talk «The Power of Yet», Carole Dweck <https://www.youtube.com/watch?v=dxa2r8kpWcg>
2. *(2) Le Management par le care, Cécile Dejoux <https://www.ceciledejoux.com/publications/care-management>
3. *(3) «Oser le courage : Une valeur nécessaire à la survie des organisations» Violette Bouveret et Jérémey Lamri - Editions Dunod <https://www.amazon.fr/Oser-le-courage-valeur-n%C3%A9cessaire-organisations/dp/2100857568>



MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication

et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints

Michel Barabel, François Geuze

Comité de rédaction permanent

Aude Amarrurtu, Sylvie Cresson, Karen Demaison,
Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaëlle Roudaut et Bri-
gitte Taschini

Chefs de rubrique

Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques
Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini

Contacts

MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris

contact@reconquete-rh.org

www.magrh.org

Direction artistique & réalisation web

François Geuze f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats

contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue «MAGR RH » est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public

N°ISSN : 2968-1804



#ReconqueteRH #MagRH2 www.magrh.fr

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.magrh.reconquete-rh.org

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**

[HTTP://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS](http://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS)

BUT BACHELOR LICENCES MASTERS INGENIEURS MASTERES

L'apprentissage du supérieur révèle les goûts et talents

Vous recherchez un.e apprenti.e ?
Contactez-nous : accompagnement@formasup-hdf.org



Un «lu pour vous» qui ne peut dévoiler son sujet...

«Un roman policier pour permettre par petites touches successives de communiquer des informations sur le métier et, peut-être, participer à l'amélioration de l'image de la fonction RH auprès du grand public.»

Cette vision développée par André Perret lors d'une interview récente, n'empêche aucunement de nous retrouver dans une ambiance de série noire, avec ses meurtres, ses suspects, ses investigations, son flic, son héroïne, et en plus, une fin totalement inattendue. Après sa participation à de nombreux manuels et ouvrages RH, voici son nouvel environnement : l'écriture de loisir, le roman et malgré tout ... l'inspiration professionnelle.

Pour commander : <https://www.fnac.com/SearchResult/ResultList.aspx?-Search=andre+perret+au+risque+d%27en+finir&sft=1&sa=0>

pré-commande possible et après le 21 février dans toutes les bonnes librairies

