

MAGR



NUMÉRO 29 • CAP 2030 • FÉVRIER 2025

CAP 2030

**Numéro Spécial
Learning Technologies et HR Technologies**

6 EDITORIAUX

11 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SOUS TOUTES SES FORMES !

12 QUAND L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DEVIENT L'INGÉNIEUR PÉDAGOGIQUE DES FORMATEURS

15 L'IA, LA MEILLEURE ALLIÉE DES CRÉATEURS DE FORMATION EN 2025

19 INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE : UTILISER L'IA COMME ASSISTANT DE CRÉATION DE CONTENU

23 L'IA AU SERVICE DES FORMATEURS : AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION

27 IA ET FORMATION : POURQUOI RIEN NE SERA PLUS COMME AVANT

31 RÉUSSIR L'INTÉGRATION DE L'IA DANS UN SERVICE OU UN ORGANISME DE FORMATION ?

35 L'IA ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES PÉDAGOGIQUES : COMMENT GARDER L'HUMAIN AU CŒUR DE L'APPRENTISSAGE

38 NON, L'IA NE VA PAS NOUS RENDRE TOUS IDIOTS !

41 L'IA ET LA FORMATION : PERSPECTIVES ET RÉALITÉS

45 L'IA AU SERVICE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE DES FORMATIONS : UNE RÉFLEXION À INITIER EN 2025

49 2025 : L'IA, UNE RÉFORME INCONTOURNABLE POUR LA COMPÉTITIVITÉ DES RH

52 LA TRADUCTION DES FORMATIONS À L'ÈRE DE L'IA

55 RÉINVENTONS L'INTRANET POUR RELEVER LES DÉFIS RH AVEC L'IA

58 RH & IA : 5 CAS D'USAGE PRÊTS À L'EMPLOI !

62 IA ET RH : RÉINVENTER LA GESTION DES TALENTS

learning
technologies

Paris France

65 QUAND L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SERT L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.

68 INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE INNOVANTE

69 LEARNING FATIGUE : CE DANGER INVISIBLE QUI SABOTE LA PERFORMANCE DE VOS ÉQUIPES.

73 TRAVAILLEURS TERRAIN, LES OUBLIÉS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ?

77 MICRO-LEARNING : L'INATTENDU QUI TRANSFORME L'APPRENTISSAGE

80 FORMATION LOGICIEL – COMMENT INNOVER ?

84 SE FORMER AVEC LA RÉALITÉ MIXTE : LA FORCE DES DEUX MONDES

88 DYNAMISER L'ENGAGEMENT PAR LE JEU

92 LA LUDOPÉDAGOGIE EN FORMATION : TRANSFORMER L'APPRENTISSAGE PAR LE JEU

96 BONNES PRATIQUES ET PIÈGES À ÉVITER POUR CRÉER DES EXPÉRIENCES APPRENANTES ENGAGEANTES, MÉMORABLES ET MESURABLES.

99 FRAGMENTATION DE L'APPRENTISSAGE : UNE CLÉ POUR OPTIMISER LA PERFORMANCE COGNITIVE

102 COMMENT LA RÉALITÉ VIRTUELLE CONTRIBUE À RENDRE ATTRACTIFS LES MÉTIERS EN TENSION

106 FORMATION CONTINUE PAR SMS : LA SOLUTION INNOVANTE QUI CONJUGUE SIMPLICITÉ ET EFFICACITÉ

110 DISPOSITIFS DE FORMATION

111 DISCRIMINER LE DIGITAL EARNING EST ABSURDE QUAND ON RECHERCHE L'IMPACT DES FORMATIONS

114 CENTRALISATION ET AUTONOMIE : REINVENTER LES STRATEGIES DE FORMATION

117 PRENDRE EN COMPTE LES BESOINS D'AMÉNAGEMENT SPÉCIFIQUES À L'ÈRE DES CERTIFICATIONS DIGITALES

120 BLENDED LEARNING : TRANSFORMER L'APPRENTISSAGE POUR UN AVENIR PLUS FLEXIBLE ET INCLUSIF

124 SIMPLIFIEZ LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES DE VOS EMPLOYÉS AVEC UN LMS

128 ADOPTE UN NEURO-ATYPIQUE DANS TON ENTREPRISE !

132 DIGITALISER LA GESTION DE LA FORMATION : UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES.

135 MICRO-CERTIFICATION : LA TENDANCE DE L'ANNÉE 2025

138 POURQUOI LES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT DEVRAIENT-ILS SE PRÉOCCUPER DE L'ACCESSIBILITÉ ET DE L'INCLUSION ?

141 L'APPRENTISSAGE DU FRANÇAIS, UN ENJEU SOUS-ESTIMÉ EN ENTREPRISE

145 TRACES D'APPRENTISSAGE : LES DONNÉES INDISPENSABLES POUR OPTIMISER LA FORMATION ET LES CARRIÈRES EN ENTREPRISE

148 PILOTER LA TRANSFORMATION DIGITAL LEARNING PAR LES COMPÉTENCES GRÂCE AU TEST DLTE

151 TRANSFORMER LE SAVOIR EN SAVOIR-FAIRE COLLECTIF

154 ORGANISATIONS ET TRANSFORMATIONS

155 BAROMÈTRE 2024 : COMPRENDRE ET AMÉLIORER L'ADOPTION DES SIRH

159 SMART GOALS : REDESSINER LES CHEMINS DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

162 DE L'ENTREPRISE APPRENANTE À LA SKILLS-BASED COMPANY : LA FORMATION REDESSINE SA VOCATION STRATÉGIQUE À L'ÈRE DE L'IA

165 L'AVENIR DES DIRECTIONS LEARNING : RÉSILIENCE ET INNOVATION DANS UN MONDE EN MUTATION

168 POURQUOI L'E-LEARNING EST-IL UN ATOUT STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES ?

171 3 GRANDES TENDANCES DANS LA FORMATION POUR 2025 !

175 TRANSFORMATION DIGITALE DES CENTRES DE FORMATION : ENTRE INNOVATION ET RÉALITÉ DUTERRAIN

178 TRANSFORMATION PÉDAGOGIQUE : L'IA REBAT-ELLE LES CARTES DU DIGITAL LEARNING ?





183 TENDANCES RH : UN PÉRIPLE EN 2025

186 RECRUTEMENT

187 BIAIS DANS LE RECRUTEMENT : COMMENT EN FINIR ?

190 LES 3 GRANDS DÉFIS DU RECRUTEMENT EN 2025 (ET COMMENT LES SURMONTER EFFICACEMENT)

193 COOPTATION DIGITALE : LIBÉREZ LE POUVOIR DU RÉSEAU DE VOS COLLABORATEURS POUR MIEUX RECRUTER

197 EXPLOITEZ-VOUS VOTRE VIVIER DE CANDIDATS ?

201 COMMENT ATTIRER LES TALENTS QUALIFIÉS EN 2025 ?

204 VISUALISATION DES DONNÉES DANS LE RECRUTEMENT : COMMENT LES DONNÉES AIDENT À INTERAGIR AVEC LES RESPONSABLES DU RECRUTEMENT

208 ONBOARDING

209 ONBOARDING EN 2025 : QUAND LA DIGITALISATION ET L'IA TRANSFORMENT L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR.

212 LE LIVRET D'ACCUEIL NUMÉRIQUE- UNE NOUVELLE ÈRE POUR L'ONBOARDING RH

216 GAMIFICATION RH, SERIOUSGAMES & ONBOARDING .JOUER OU ÉCHOUER

220 INCLUSION

221 RÉCONCILIER PRODUCTIVITÉ ET INCLUSION DIGITALE: L'ENJEU DES FRONT-LINE WORKERS

226 DATA RH

228 QUAND LES RH S'EMPARENT DE LA DATA POUR SORTIR DE L'OMBRE ET RETROUVER LEUR JUSTE PLACE.

232 TRANSFORMATION RH : CES RH QUI UTILISENT DÉJÀ L'IA

236 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, IA, NIVEAU DE CONSCIENCE

240 FONCTION RH

242 L'AGILITÉ DES EFFECTIFS : LE NOUVEAU PARADIGME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

247 POURQUOI LA CONFIANCE NUMÉRIQUE EST UN ENJEU STRATÉGIQUE CROISSANT DANS LE MÉTIER DES RESSOURCES HUMAINES

251 QUEL TANDEM DG-DRH FORMER POUR UNE ENTREPRISE PÉRENNE ?

254 LES ÉQUIPES RH SONT DÉBORDÉES, COMMENT GAGNER DU TEMPS ?





258^{COMPÉTENCES}

259 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION : UN NOUVEAU PARADIGME

264 IA GÉNÉRATIVE ET ÉVALUATION DES SOFT SKILLS : VERS LA FIN DU FACE-À-FACE RH ?

267 AU-DELÀ DES COMPÉTENCES : MISER SUR LES APPÉTENCES

270 ALIGNER LES COMPÉTENCES SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : LE NOUVEL IMPÉRATIF RH

273 IMMERSIVE LEARNING : COMMENT SURMONTER LES OBSTACLES DU DÉPLOIEMENT ?

277 LES NOUVELLES MÉTHODES DE FEEDBACK ET D'ÉVALUATION

281^{SANTÉ}

282 LA CULTURE DU RÉSULTAT : LE PARI SCANDINAVE POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE SANTÉ MENTALE

285^{EXPERIENCE COLLABORATEUR}

286 PARCOURS COLLABORATEUR : QUAND EST-CE QU'ON JOUE ?

288 DU STRESS À LA HAUTE PERFORMANCE

291 POURQUOI CHOISIR UNE CARTE DE PAIEMENT POUR LES AVANTAGES SALARIÉS ?

294 CHANGEMENTS POLITIQUES EN EUROPE : QUEL IMPACT SUR LA MOBILITÉ DE VOS TALENTS ?





Il y a des rendez-vous qui deviennent des traditions, tant ces moments uniques marquent nos agendas d'une pierre blanche. Il en est ainsi avec le salon Learning Technologies France. Débuter l'année en échangeant avec ses pairs et avec les acteurs de la formation professionnelle permet de poser les fondations de sa stratégie pour l'année à venir, surtout quand la tempête menace...

À ce moment de tension et d'instabilité financière que nous traversons, les entreprises pourraient comme d'habitude être tentées de couper en premier dans les dépenses de formation. Le réflexe est connu, ce sont toujours la communication et la formation qui sont les premières sacrifiées sur l'autel du «cost killing». Nous savons tous que l'enjeu des L&D Managers est de taille : il leur faut désormais repositionner totalement la place de la formation dans l'entreprise. Il ne peut y avoir d'innovation sans formation. L'accélération des transformations, qu'elles soient réglementaires, environnementales, numériques ou d'ordre géopolitique, implique une agilité de tous les acteurs de l'entreprise qui passe par une mise à jour permanente des compétences.

Pour gagner cette crédibilité au regard des décideurs et ainsi gagner leur place au sein des COMEX, les Chief Learning Officers doivent être capables de démontrer l'efficacité des dispositifs mis en place. Il est fini le temps des plans de formation, financés par les OPCO, avec comme seule préoccupation la conformité au regard des critères Qualiopi. Désormais, il s'agit de repositionner la formation en tant qu'investissement, ce qui nécessite d'être en mesure de parler le seul langage que les financiers connaissent : KPI et ROI, soit Indicateurs Clés de Performance et Retour Sur Investissement en bon français.

Cela tombe bien, depuis deux ans, la jonction entre les deux salons HR Tech et Learning Tech a repositionné les enjeux de la formation au cœur de la RH. Bien entendu, l'avalanche d'innovations technico-pédagogiques se poursuit, dans la foulée de ce que l'IA générative peut apporter. Pourtant, vous allez retrouver dans ce numéro dédié des contributions qui expriment les prises de distance et les réflexions prospectives éclairantes des exposants à retrouver les 29 et 30 janvier Porte de Versailles

Yannig RAFFENEL, rédacteur en chef adjoint

Encore une année trépidante pour la HR tech, rythmée notamment par les innovations technologiques liées aux IA génératives. Selon la fameuse courbe de Gartner, gageons que nous vivons encore en 2025 une année caractérisée par des annonces tonitruantes (phase enthousiaste : buzz, promesses exceptionnelles) : agents intelligents, modèles sur mesure, Small Language Model (SLM), Qbit/puces quantiques...

Mais pour que ces progrès technologiques ne restent pas à l'état de prototypes (POC : Proof of Concept) et génèrent les effets positifs attendus (gains de productivité, expérience collaborateurs améliorée, augmentation par la machine), les organisations devront solutionner un certain nombre de problématiques. Et les chantiers sont colossaux. Pour n'en citer que quelques-uns : limites énergétiques et empreinte carbone maîtrisée, risques éthiques, D&I et gouvernance, infobésité et impacts sur la santé physique et mentale, reskilling et upskilling des équipes, risques de cybersécurité et protection des données, IA Act et RGPD, réinvention des modèles culturel et organisationnel, polarisation de la société voire société sans travail...



Charge donc aux équipes RH de mobiliser le meilleur de la HR Tech pour faire émerger un monde du travail inspirant et épanouissant pour chacun d'entre nous et non pas une nouvelle forme de taylorisme où, sous couvert de nous aider, les machines, en réalité, nous contraindraient, prescriraient nos activités et nous contrôleraient, dégradant nos vies professionnelles et refroidissant les organisations (déshumanisation, perte de sens...).

Ainsi, pour accompagner ces révolutions technologiques, plus que jamais nous devons développer nos capacités à coopérer et à collaborer, notre esprit critique, nos capacités sociales (empathie, écoute active), notre posture réflexive (connaissance de soi), notre goût du challenge (exposition à des activités non routinières, recherche de défis) et nos capacités d'innovation et de créativité. Il en va de la société dans laquelle nous voulons vivre et travailler.

Ces défis sont à l'image du 29ème numéro du MagRH (oui déjà !) que vous tenez entre vos mains (si vous disposez de la version print) ou que vous regardez sur votre écran favori (pour la version longue et intégrale au format digital).

Pour la 3ème année consécutive, nous avons l'honneur d'être partenaires du salon HR Technologies. By the way, un énorme merci à CloserStill Media et notamment Vianney Thomas, Emilia Borzemska et Sébastien Brasseur pour leur confiance et pour nous permettre de faire vivre aussi MagRH en version papier.

Merci également à Thomas Chardin et aux équipes de Parlons RH, co-organisateur de ce magnifique salon (édito à suivre).

Merci aux contributrices et contributeurs (très majoritairement acteurs du salon) qui ont joué le jeu de proposer un article dans ce numéro.

Merci enfin au Lab RH (Séverine Loureiro, Sophie Loeuilleux) dont vous retrouverez les contributions de nombreux membres de cet écosystème de l'innovation RH dans les prochaines pages.

À l'image de HR Technologies qui ne cesse 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. Le contenu du dossier témoigne aussi de l'étendue des problématiques RH pour 2025. On y parle aussi bien de l'état des lieux de la fonction RH que des tendances 2025. De nombreux articles parlent bien entendu de technologies, mais ils traitent de nombreuses problématiques d'innovations sociales et RH au sens large. Il n'y a pas que la tech dans la vie !

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, co-rédacteur en chef) pour avoir monté le magazine en quelques jours.

Bonne lecture !

Michel Barabel (co-rédacteur en chef)

Le monde à l'arrêt pendant des mois pour cause de COVID-19... Inattendu.. Aya Nakamura dansant entourée de la Garde Républicaine... Inattendu... Michel Barnier toujours en poste deux mois après sa nomination... Inattendu... Donald J. Trump à la présidence des États-Unis pour quatre nouvelles années... Inattendu... Le Sahel frappé par de terribles inondations... Inattendu... Mike Tyson battu par Jake Paul... Inattendu...

EMBARQUEMENT IMMÉDIAT
POUR L'INATTENDU



THOMAS CHARDIN,
CEO PARLONS RH (CO-ORGANISATEUR DU
SALON HR TECHNOLOGIES)



L'Inattendu est partout... et l'ombre funeste de son proche cousin l'Incertain, n'est jamais bien loin. Cette réalité, vous la vivez au quotidien. Mais il ne s'agit que des prémices d'une révolution qui s'amplifie car la vague de l'Inattendu enfle, elle gonfle et va déferler sur nos organisations.

Et, qu'on se le dise, l'accélération du rythme de nos sociétés occidentales vieillissantes n'est rien au regard de celles qui affectent les pays émergents. Autant vous faire une raison... Nous n'avons pas fini de traverser des océans d'incertitude.

Face à l'Inattendu, le monde du travail change. Il s'adapte, change de forme, mute. Le paquebot des RH ne navigue plus en eaux calmes. Il s'apparente chaque jour davantage à une descente en rafting dans des rapides déchaînés.

VUCA, BANI, polycrise, permacrise... Nous ne manquons pas de mots pour décrire les maux. Mais avons-nous les solutions pour avaler cul-sec, le cocktail étrange que l'Inattendu va immanquablement nous servir dans le bar louche de l'Incertain ? Le changement permanent, c'est le nouveau mojito sans alcool, à base de sang de serpent de notre époque. Et devinez qui se retrouve à la barre pour naviguer dans cette tempête ? Bingo : c'est vous, les DRH !

Face à l'Inattendu, la tentation de se cacher sous le bureau en attendant que ça passe est forte. Sauf que ça ne passe pas. L'Inattendu, c'est le colocataire à l'hygiène aléatoire qui squatte le canapé et vide le frigo. On n'a pas le choix, il faut faire avec !

Alors, pourquoi ne pas choisir l'enthousiasme et l'audace face à l'imprévu ? Puisque l'Inattendu est le seul horizon certain, autant l'accueillir à bras ouverts, avec confiance et optimisme. C'est bien à vous de faire que la surprise soit belle et positive ! Et si c'était cela la clé : la positivité rigoureuse ?

En faisant de la positivité votre moteur, l'Inattendu devient d'emblée une perspective de renouvellement, de réinvention continue, et, mieux encore, une source d'inspiration.

Mais la positivité n'a rien d'incantatoire. Rien n'est plus rigoureux et organisé que la positivité. La positivité doit se nourrir d'un positivisme SMART comme pour les objectifs annuels. Analyser les faits, mesurer les tendances, évaluer les risques, quantifier la cible, une démarche méthodique qui permet de faire de l'Inattendu, l'occasion de sortir des sentiers battus, de s'engager dans des brèches exploratoires, de s'engouffrer dans des goulots étroits, parfois sombres et inquiétants... mais ouvrant vers des cavernes merveilleuses et scintillantes et débouchant sur des rivières souterraines d'une insondable richesse.

«Hier est de l'histoire, demain est un mystère, mais aujourd'hui est un cadeau. C'est pour cela qu'on l'appelle le présent», écrivait Eleanor Roosevelt. L'enjeu même de l'audace est d'éprouver notre volonté. Le DRH s'inscrit ainsi

dans l'action. C'est son ADN. Nous ne pouvons pas nous contenter de subir l'inattendu. Nous ne pouvons pas le dompter. Il faut donc nous y adapter et pour cela, la flexibilité est notre meilleure arme. Oubliez les plans triennaux gravés dans le marbre, place à l'adaptation en temps réel. Il faut être capable de pivoter, de réagir, de rebondir plus vite que son ombre.

L'Inattendu, c'est maintenant ! «Le futur n'est autre que du présent qui se précipite à notre rencontre», disait Frédéric Dard. Les tendances qui se dévoilent sont les problèmes d'hier que nous n'avons pas corrigé aujourd'hui et que nous allons retrouver demain. Sénèque l'observait déjà en son temps, considérant que l'on «dépend de l'avenir quand on ne tire aucun parti du présent». S'inscrire dans une logique prospective, ne jamais avoir un train de retard sur ce qu'il conviendrait de faire au quotidien, mais être dans le présent et l'action, ici et maintenant. Tel est l'antidote à l'Inattendu.

C'est justement ce que propose HR Technologies France 2025 : appréhender l'imprévisible de manière positive, innovante et opérante. C'est à HR Technologies France que cela se passe, avec les professionnels RH, pour les professionnels RH. HR Technologies France, c'est le QG des aventuriers du monde du travail, le camp de base de ceux qui n'ont pas froid aux yeux. Alors, on se retrouve là-bas pour partager nos expériences, nos convictions et nos bonnes pratiques pour faire de l'Inattendu le socle de notre action

Thomas Chardin



Michel Barabel Olivier Meier Antoine Poincaré



GREEN RH



Quand la fonction RH
fait sa révolution verte

DUNOD

1

I.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SOUS TOUTES SES FORMES!

learning
technologies

Paris France





**QUAND L'INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE DEVIENT
L'INGÉNIEUR PÉDAGOGIQUE DES
FORMATEURS**

Quand l'IA révolutionne la formation : découvrez comment l'intelligence artificielle transforme les formateurs en véritables architectes de l'apprentissage, alliant technologie et humanité pour une pédagogie augmentée.



BRICE GAILLARD

COFONDATEUR ET DIRECTEUR GÉNÉRAL
D'APOLEARN



Dans le paysage en constante évolution de la formation, nous assistons à un bouleversement technologique sans précédent. L'intelligence artificielle (IA) n'est plus un concept futuriste, mais une réalité opérationnelle qui redéfinit fondamentalement notre compréhension de l'apprentissage et de la transmission des connaissances.

LES DÉFIS ACTUELS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

La formation moderne s'apparente de plus en plus à un labyrinthe complexe où chaque formateur doit endosser plusieurs rôles : expert technique, scénariste pédagogique, designer multimédia et psychologue de l'apprentissage. Ce métier, autrefois centré sur la simple transmission de connaissances, est devenu un art subtil de l'engagement et de la transformation cognitive.

Les experts métier se trouvent confrontés à une équation presque insoluble : créer des contenus toujours plus personnalisés, accessibles et performants, tout en maintenant une haute qualité pédagogique. Les méthodes traditionnelles atteignent leurs limites face à la diversité croissante des profils d'apprenants et à la rapidité des mutations technologiques et professionnelles.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE COMME ASSISTANT DES FORMATEURS

L'IA ne constitue pas une menace pour l'expertise humaine, mais plutôt un amplificateur de capacités. Elle devient un véritable assistant intelligent capable de traiter des problématiques pédagogiques avec une précision et une finesse jusqu'alors inimaginables.

L'application de modèles pédagogiques complexes comme ADDIE se voit considérablement enrichie par les capacités analytiques de l'IA. Celle-ci peut désormais analyser en profondeur les objectifs pédagogiques, proposer des architectures de formation en parfaite adéquation avec la taxonomie de Bloom et garantir une progression cognitive optimale.

Un des défis majeurs de la formation contemporaine réside dans sa capacité à s'adapter à tous les profils d'apprenants. L'IA devient un formidable levier d'inclusion, capable de vérifier méticuleusement l'accessibilité des contenus, de proposer des adaptations pour les personnes en situation de handicap et de générer des ressources multimodales qui s'adaptent dynamiquement aux différents styles d'apprentissage.

Les plateformes de Learning Management System (LMS) intègrent progressivement des fonctionnalités d'IA facilitant l'appropriation numérique. Par exemple, la plateforme de digital learning Apolearn intègre une IA pédagogique ultra-simple d'utilisation. Son interface intuitive permet aux formateurs de bénéficier instantanément de la puissance de l'IA pour scénariser leurs formations, concevoir des modules interactifs, et corriger les productions des apprenants, le tout sans avoir besoin de maîtriser la complexité des prompts ou du langage technique.

L'IA permet également d'adapter les contenus pédagogiques aux besoins spécifiques des personnes en situation de handicap, renforçant ainsi l'accessibilité et l'inclusivité des parcours d'apprentissage. Cette démocratisation de l'IA permet à chaque formateur, quelle que soit son aisance technologique, d'enrichir son enseignement.

VERS UNE PÉDAGOGIE AUGMENTÉE : FUSIONNER TALENTS ET TECHNOLOGIES

L'apport le plus significatif de l'IA ne réside pas dans ses capacités techniques, mais dans sa capacité à libérer les formateurs des tâches chronophages et répétitives. En

automatisant les processus de conception, de personnalisation et d'analyse, elle permet aux professionnels de se recentrer sur leur véritable valeur ajoutée : l'accompagnement humain, la motivation et le développement de l'esprit critique.

Le formateur devient ainsi un véritable «architecte de l'apprentissage», capable de concevoir des expériences pédagogiques holistiques où la technologie et l'humanité dialoguent harmonieusement.

Cette révolution technologique ne peut s'opérer qu'avec une réflexion éthique approfondie. Il est essentiel de former les formateurs à ces nouveaux outils, de garantir la transparence des algorithmes, de protéger rigoureusement les données personnelles et de maintenir un regard critique permanent sur les propositions de l'IA.

UN NOUVEAU PARADIGME PÉDAGOGIQUE

La révolution de l'IA dans la formation n'est pas simplement technologique - elle est avant tout humaine. Elle nous invite à repenser complètement notre conception de l'apprentissage et du rôle du formateur.

Le formateur devient un architecte de l'apprentissage, orchestrant une symphonie complexe où l'IA joue le rôle d'un instrument puissant mais non autonome.

Cette mutation profonde exige une remise en question de nos certitudes pédagogiques. L'IA n'est pas une menace pour le formateur, mais une opportunité de transcender ses limites actuelles. Elle le libère des tâches répétitives pour lui permettre de se concentrer sur ce qui fait l'essence même de son métier : l'accompagnement humain, la transmission de valeurs, et le développement de l'esprit critique.

Le formateur de demain sera celui qui saura naviguer entre deux dimensions : celle de l'intelligence artificielle et celle de l'intelligence émotionnelle. Son expertise ne se limitera plus uniquement à sa maîtrise du savoir, mais à sa capacité à créer des ponts entre ces deux dimensions, à insuffler du sens dans l'apprentissage, et à cultiver chez ses apprenants les compétences essentiellement humaines que sont la créativité, l'empathie et la pensée complexe.

Brice Gaillard



L'IA, LA MEILLEURE ALLIÉE DES CRÉATEURS DE FORMATION EN 2025

IA par-ci, IA par-là : les créateurs de formation naviguent dans un torrent d'informations sur cette technologie en plein essor. Dans cet article, découvrez comment faire de l'IA un allié stratégique et durable pour vos projets de formation.



ALEXANDRE LECT
CO-FONDATEUR ET CEO- EdTAKE



BRAINSTORMING ET ANALYSE DOCUMENTAIRE : BIEN DÉMARRER SON PROJET DE FORMATION AVEC L'IA.

L'Intelligence Artificielle est un outil incontournable en 2025, et elle représente désormais bien plus qu'un usage anecdotique. Depuis le lancement grand public de Chat GPT par OpenAI en 2022, qui ne l'a jamais testé dans un contexte professionnel ou personnel ? Que ce soit pour rédiger un texte de remerciement, organiser un itinéraire de voyage ou pour rédiger un discours commercial, par exemple.

L'IA est partout. De nombreuses solutions dédiées aux professionnels de la formation ont intégré une brique IA, ou même créé de toute pièce des outils «IA-Native». De la conception pédagogique, en passant par la création de contenus et d'activités, jusqu'à l'analyse des données apprenants et l'adaptive learning... L'IA s'est imposée comme un catalyseur qui transforme les pratiques et optimise les processus pédagogiques.

Avec une valeur de marché estimée à 80 milliards de dollars d'ici 2032 (Source : AI in Education Report, RASK 2023), la question n'est plus de savoir SI l'IA doit être adoptée, mais COMMENT l'utiliser et en faire une alliée durable dans un contexte de surinformation à ce sujet ?

Atteint de leucosélophobie? L'IA pourrait être le remède.

Connaissez-vous la leucosélophobie ? Si le mot vous est inconnu, le concept lui, doit vous être familier. Ce terme désigne la crainte qu'éprouve un écrivain de ne pas trouver l'inspiration au moment de commencer son œuvre. Et nous, formateurs, ingénieurs pédagogiques et créateurs de formation, avons tous été un jour confrontés à ce fameux syndrome de la page blanche au démarrage de notre projet.

Grâce à l'IA, ce blocage peut être transformé en un processus fluide et structuré. Une IA spécialisée en ingénierie pédagogique permet d'assurer un cadrage précis avec une définition des thématiques de formation, des objectifs pédagogiques, et l'élaboration d'un plan séquencé. En quelques secondes, elle permet de fournir une base solide sur laquelle démarrer son projet, à partir d'un prompt agrémenté de documents sources à l'entrée, ou d'une page blanche. Résultat : un gain de productivité sans compromis sur la qualité, puisque chaque proposition reste entièrement modifiable et personnalisable avec l'expertise humaine.

ANALYSE DE DOCUMENTS SOURCES POUR DES FORMATIONS ADAPTÉES AUX BESOINS.

L'intégration de documents sources dans la conception pédagogique joue un rôle clé pour garantir précision et fiabilité.

Elle permet de réduire les biais algorithmiques, les erreurs et hallucinations que peut générer l'IA, et de valoriser l'expertise et la collaboration des équipes pédagogiques et des experts métiers. Les longues heures nécessaires pour décortiquer des supports techniques ou académiques se transforment en minutes grâce à une synthèse automatisée et structurée des contenus. J'en ai été témoin lors d'un entretien avec un client du groupe pharmaceutique LFB, qui avait pour objectif de créer des formations techniques, avec des contenus et activités pédagogiques engageants :

«Nos équipes sont bluffées. On parle de plusieurs heures de travail économisées. Avec des documents techniques, ce qui est généré par l'IA est pertinent. Cela nous a permis de passer le syndrome de la page blanche à plusieurs reprises ».

UNE NOUVELLE ÈRE POUR L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE, ENTRE INNOVATION ET PERFORMANCE.

Du cadrage au déroulé pédagogique : tout peut être optimisé avec l'IA !

Comme nous l'avons évoqué, l'IA est utilisable dès la phase de cadrage pédagogique.

L'EM Normandie, école de commerce renommée, illustre parfaitement l'adoption de cette nouvelle technologie avec 3 approches distinctes :

- 1 Cadrage ouvert : à partir d'une simple thématique de cours,
- 2 Approche détaillée : en intégrant un syllabus de cours,
- 3 Personnalisation avancée : en intégrant des supports pédagogiques existants comme point d'entrée.

Et pour chaque approche, l'école a réussi à produire des contenus pertinents et exploitables. Eric David, le responsable de la Digitalisation des formations à l'EM Normandie, me confie :

“ Grâce à l'IA, et avec seulement quelques informations de démarrage, on obtient tout de suite une matière qu'on peut retravailler, découper, et on peut commencer à produire du contenu.”

L'IA permet aussi de fournir un plan pédagogique détaillé avec l'ensemble des séquences établies pour maximiser l'efficacité de l'apprentissage. Et grâce à des algorithmes capables d'analyser des données en temps réel, elle peut personnaliser les contenus en fonction des besoins spécifiques des apprenants.

UNE OFFRE DE FORMATION SUR-MESURE POUR LES APPRENANTS.

L'adaptive learning : vous connaissez sans doute tous ses avantages, qui sont aujourd'hui exacerbés par l'IA. Elle ajuste les propositions d'exercices pour combler les lacunes ou bien renforcer les acquis, garantissant une progression personnalisée pour chaque participant.

Cela offre un double avantage pour les équipes de formation : améliorer la performance globale des formations et l'engagement apprenant, tout en permettant de se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée, comme le suivi qualitatif des apprenants et l'aspect créatif des activités proposées.

Contenus pédagogiques en un temps record : Une prouesse mais pas de magie !

DES CONTENUS VARIÉS ET ADAPTÉS AU CONTEXTE.

C'est un tout nouveau terrain de jeu qui s'offre aux créateurs de formation grâce à l'IA. En quelques minutes, elle est capable de générer du contenu théorique, des glossaires, des activités pédagogiques en tout genre (quiz, QCM, vrai/faux, texte à trous...), et d'aller plus en profondeur avec des études de cas et des mises en pratique. Si vous souhaitez aller encore plus loin, elle est aussi en mesure de créer des vidéos interactives, des audios, des vidéos avec avatar de plus en plus réalistes. Ces fonctionnalités enrichissent les supports pédagogiques sans nécessiter des compétences techniques ou graphiques spécifiques. Cela ouvre des perspectives intéressantes pour concevoir des parcours plus immersifs et engageants, tout en optimisant le temps de production. Cependant, l'IA ne fera pas tout : il est indispensable que les utilisateurs adoptent un regard critique. En effet, si l'IA fait des prouesses quant à la vitesse d'analyse et de génération, elle ne fait pas de magie car elle n'est pas en mesure (pour l'instant) de porter un jugement critique sur le travail qu'elle accomplit.

UNE MISE EN FORME AUTOMATISÉE POUR UN RENDU PROFESSIONNEL.

Une formation de qualité repose tout autant sur ses contenus que sur sa présentation. Des visuels impactants, des vidéos explicatives, et des contenus multimédias interactifs sont

autant d'éléments qui rendent une formation plus attractive pour les apprenants. Cependant, organiser ces ressources de manière cohérente et esthétique peut être chronophage pour les concepteurs de formation.

C'est ici que l'automatisation joue un rôle clé. Grâce à l'IA, les contenus sont organisés de manière structurée et professionnelle sans effort conséquent. En quelques clics, elle analyse les éléments fournis (ou générés) et les organise sous forme de blocs modulaires, optimisés pour l'apprentissage, garantissant une mise en page harmonieuse et visuellement attrayante.

Würth a testé et approuvé l'IA pour ses formations

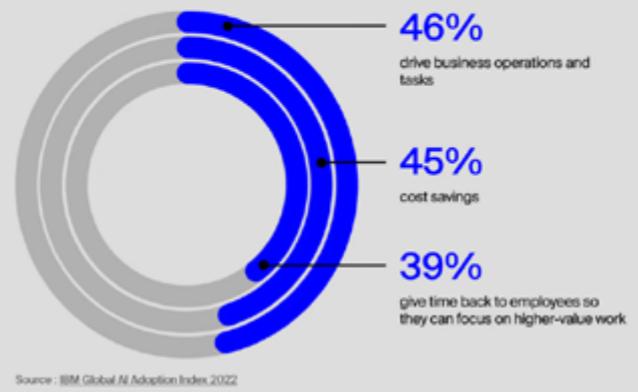
Pour illustrer concrètement l'intégration de l'IA dans la conception de formations, j'ai échangé avec Christophe Decker, client, formateur chez Würth Formation France et utilisateur régulier de cette technologie. Grâce à l'IA, il conçoit aussi bien des formations techniques que des modules axés sur les soft skills.

Dans un contexte marqué par la nécessité de réduire les coûts de production, tout en répondant à une demande croissante de formations, Christophe a réussi à relever plusieurs défis :

- *Enrichir son catalogue de formations en ligne,*
- *Répondre plus rapidement aux demandes des clients,*
- *Rendre les formations plus professionnelles et plus impactantes grâce à des objectifs*



Les IA permettent non seulement de réaliser des économies, mais aussi de redonner du temps aux salariés



pédagogiques mieux définis,

En somme, produire davantage avec des ressources limitées !

Les équipes Würth ont fait un test en comparant une formation créée manuellement sur la prise de parole en public, destinée à des assistants de direction. En injectant les objectifs pédagogiques à l'entrée, l'IA a été capable de produire une formation similaire à la version originale, ce qui démontre sa capacité à répondre précisément aux attentes.

Pour Christophe, l'IA s'est révélée être un atout essentiel pour gagner en productivité et en efficacité. Il recommande vivement d'utiliser une IA spécialisée en pédagogie pour obtenir des résultats plus pertinents.

Pour faire de l'IA une alliée, il faut la considérer comme votre copilote. Une alliée qui vous fait économiser un temps précieux, qui optimise vos contenus et booste votre créativité, mais sans jamais vous ôter l'essentiel : votre expertise, votre vision pédagogique et votre capacité à créer des expériences d'apprentissage uniques.

L'IA ne remplace pas le formateur, elle l'accompagne à toutes les étapes du projet de formation : Brainstorming & Analyse des sources, Ingénierie pédagogique, Production et Mise en Forme automatisée, Analyse & Feedback...

Utilisez les outils à disposition pour transformer des idées en contenus impactants, tout en conservant une vision humaine indispensable à la réussite des formations !

Alexandre Lest



INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE : UTILISER L'IA COMME ASSISTANT DE CRÉATION DE CONTENU

Utilisée comme assistant, l'IA peut révolutionner la création de contenu pédagogique. Mais face aux défis qu'elle soulève, quel rôle pour l'humain dans le contrôle et la conception de ces contenus ?



DAVID PHAN
HEAD OF CONTENT & OPS



PHILIPPINE LAMBERT
COMMUNICATION MANAGER CHEZ GLO-
BAL EXAM



L'évolution rapide de l'intelligence artificielle (IA) bouleverse de nombreux secteurs, et l'éducation ne fait pas exception. Entre personnalisation de l'apprentissage, optimisation des processus de création de contenu et soutien aux formateurs, l'IA offre des opportunités immenses. Cependant, ces innovations s'accompagnent de limites et de défis qu'il convient d'analyser. Comment l'IA peut-elle enrichir les pratiques pédagogiques tout en maintenant une qualité et une éthique rigoureuses ? Quels sont les impacts concrets de ces nouvelles technologies sur les apprenants, les formateurs et les institutions ? Dans cet article, nous explorerons les enjeux, les avantages, mais aussi les limites de l'IA dans le domaine de la formation, en s'appuyant sur notre expérience en tant qu'organisation spécialisée en e-learning.

L'IA ET SES ENJEUX POUR LA FORMATION

L'IA révolutionne le domaine de la formation en permettant une personnalisation inédite des apprentissages. Les avancées de l'IA, en particulier dans le traitement du langage naturel et le machine learning, facilitent la création de contenus adaptés aux besoins spécifiques des apprenants. Cette personnalisation offre une expérience plus engageante et inclusive. Les plateformes d'apprentissage peuvent

désormais ajuster automatiquement le niveau de difficulté, le rythme et le type de contenu en fonction des performances et des préférences des apprenants.

L'utilisation de systèmes de tutorat intelligent pour analyser les erreurs des apprenants et leur proposer des exercices ciblés pour combler leurs lacunes en est un exemple concret.

Ces innovations permettent de créer un environnement d'apprentissage adaptatif, où chaque apprenant peut se former et progresser à son rythme. De plus, l'IA peut automatiser certaines tâches administratives pour les responsables formation, comme l'analyse des évaluations, leur permettant ainsi de se concentrer sur des missions plus stratégiques, comme le développement d'offres de formation adaptées à leurs apprenants.

L'IA : UN LEVIER POUR DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES PLUS PERSONNALISÉES.

Retour d'expérience : l'IA comme assistant de création de contenu

Chez plusieurs acteurs de la formation, l'IA est déjà en usage pour générer du contenu pédagogique. Les premiers résultats sont probants. Voici ce que nous avons observé au sein de notre organisation :

- **Gain de temps :** en 2024, nos cycles de production de contenu pédagogique ont été réduits de 32 % grâce à l'utilisation de l'IA. Ce gain de temps nous a permis de répondre plus rapidement aux besoins de nos apprenants et de développer plus rapidement de nouveaux parcours de formation. En effet, l'IA automatise des tâches chronophages comme la génération de quiz, de fiches de révision ou de scénarios d'apprentissage interactifs. Lui déléguer ces tâches libère du temps pour les équipes pédagogiques afin qu'elles se concentrent sur la conception de parcours de formation plus stratégiques.
- **Amélioration de la qualité :** les contenus générés respectent les cahiers des charges et sont mieux adaptés aux niveaux des apprenants. L'IA peut analyser des centaines de variables pour produire des supports pertinents, variés et alignés sur les objectifs pédagogiques. Cette précision réduit le risque d'erreurs et améliore l'efficacité des formations.
- **Réduction des coûts :** en utilisant l'IA comme assistant, nous avons pu internaliser davantage la création de nos contenus pédagogiques et ainsi réduire nos dépenses de 18 % par rapport à notre

budget prévisionnel. Cette économie nous a notamment permis d'investir dans des initiatives de formation innovantes et des programmes de recherche.

Ces expérimentations nous ont confirmé le potentiel de l'IA pour transformer la production de contenus pédagogiques. Aujourd'hui, 80% du temps de création de nos contenus se fait avec l'assistance de l'IA, sous le contrôle avisé et l'expertise de nos ingénieurs pédagogiques.

LES LIMITES ET LES DÉFIS DE L'IA

Malgré ses avantages, l'IA présente des limites importantes :

- **Cybersécurité :** les données partagées avec les outils d'IA sont exposées à des risques de confidentialité. L'utilisation de modèles open source et de serveurs internes est toutefois une piste pour atténuer ces risques. Mais s'agit-il réellement d'un nouveau risque lié à l'IA lorsque l'on partage nos informations sensibles avec des GAFAM régies par le Patriot Act ?
- **Contrôle qualité :** les contenus générés doivent être systématiquement et même obligatoirement revus par des experts pour garantir leur pertinence et leur exactitude.
- **Génération multimodale :** bien que prometteuse, la création de contenus audio et vidéo par IA reste en deçà des standards exigés pour nos clients, tant en termes de crédibilité que de qualité immersive. Il convient donc d'effectuer une veille régulière si ce n'est constante sur les dernières avancées technologiques multimédias.

LA CYBERSÉCURITÉ RESTE L'UN DES PRINCIPAUX FREINS À L'ADOPTION MASSIVE DE L'IA.

L'humain au cœur de l'IA

Si l'IA assiste efficacement la création de contenu, elle ne peut se passer du jugement humain.

Les experts pédagogiques jouent un rôle central dans le processus de prompt engineering, c'est-à-dire l'art de formuler des instructions précises pour orienter l'IA. De plus, la relecture et l'itération par des humains assurent que les contenus répondent aux exigences pédagogiques.

L'intervention humaine garantit également que les contenus générés restent inclusifs, éthiques et culturellement pertinents.

L'expérience nous apprend que l'idéal est d'utiliser un workflow en sandwich, autrement dit une alternance entre interventions humaines (prompting, relecture et validation)

et générations par l'IA.

Pour permettre une collaboration efficace entre IA et humain, il est essentiel de dédier du temps à la formation des équipes pédagogiques afin de les accompagner dans l'appropriation de ces nouveaux outils.

Après plus d'un an d'expérimentation avec l'IA, notre conclusion est la suivante : l'intégration de l'IA au processus de création de contenu pédagogique doit être vue comme un moyen d'accompagner la montée en compétences des équipes pédagogiques, et non de les remplacer.

L'IA EXCELLE DANS L'AUTOMATISATION, MAIS L'HUMAIN GARANTIT LA QUALITÉ.

Tendances et innovations pédagogiques

L'intégration de l'IA dans les organisations apprenantes transforme profondément les approches pédagogiques, et impose une veille technologique proactive pour rester compétitif. Voici un aperçu des innovations clés qui redéfinissent le paysage de la formation :

- **Personnalisation avancée des parcours de formation** : grâce aux algorithmes d'IA, il est désormais possible de proposer des contenus adaptés aux besoins spécifiques de chaque apprenant. Que ce soit en fonction de leur niveau, de leur rythme ou de leurs préférences d'apprentissage, les parcours deviennent plus flexibles et véritablement centrés sur l'utilisateur. L'efficacité de la formation et l'engagement des apprenants s'en voient renforcés.
- **Analyse prédictive pour identifier les besoins futurs** : l'IA permet d'analyser les données d'apprentissage en temps réel pour détecter les lacunes ou les compétences à développer chez les apprenants. Cette approche proactive aide notamment les entreprises à préparer leurs équipes aux défis de demain, notamment dans des secteurs où les compétences évoluent rapidement.
- **Outils multimodaux pour une expérience immersive** : les innovations technologiques intègrent désormais des outils combinant texte, image, vidéo et audio pour enrichir l'expérience utilisateur. Par exemple, des simulateurs interactifs ou des applications de réalité virtuelle peuvent plonger les apprenants dans des scénarios concrets, favorisant un apprentissage expérientiel et mémorable.

Ces tendances ne se contentent pas de révolutionner les approches pédagogiques :

elles redéfinissent aussi les attentes des apprenants, en plaçant la technologie au service d'une formation plus agile, personnalisée et orientée vers les résultats.

RESTER À JOUR SUR L'ÉVOLUTION DE L'IA : UNE NÉCESSITÉ POUR INNOVER.

L'intelligence artificielle (IA) ouvre des perspectives fascinantes pour le domaine de la formation, en permettant d'améliorer à la fois l'efficacité et la qualité des contenus pédagogiques.

Grâce à ses capacités d'analyse rapide, de personnalisation des apprentissages et de gestion des ressources éducatives, l'IA peut transformer la manière dont les apprenants interagissent avec les savoirs et dont les formateurs accompagnent les parcours éducatifs. Cependant, cette révolution technologique, aussi prometteuse soit-elle, ne peut être envisagée comme un substitut à l'expertise humaine. La créativité, la sensibilité aux contextes culturels, et la capacité à prendre en compte des considérations éthiques et émotionnelles demeurent des attributs propres à l'humain, indispensables pour garantir des résultats pertinents et responsables.

En effet, si l'IA peut automatiser et optimiser de nombreuses tâches, elle ne peut, à elle seule, juger des implications morales de certaines décisions éducatives, ni s'adapter à la complexité des besoins individuels de manière totalement autonome.

C'est pourquoi une collaboration étroite entre l'IA et l'humain est essentielle. Les formateurs et les experts pédagogiques doivent jouer un rôle de supervision et d'interprétation, tout en intégrant ces outils puissants dans leurs pratiques afin d'en maximiser les bénéfices.

Ensemble, l'intelligence artificielle et l'intelligence humaine ont le potentiel de redéfinir les modèles éducatifs actuels, en les rendant plus inclusifs, adaptatifs et orientés vers les défis du futur.

L'avenir de l'éducation se dessinera ainsi non pas dans une opposition entre l'humain et la technologie, mais dans une synergie où chacun enrichira l'autre pour construire des systèmes d'apprentissage durables et profondément transformateurs.

David Phan & Philippine Lambert



L'IA AU SERVICE DES FORMATEURS : AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION

A lors que 73 % des apprenants utilisent déjà l'intelligence artificielle dans leurs processus d'apprentissage, seuls 32 % des formateurs y ont recours. Pourtant, cette technologie offre un potentiel pour faciliter les tâches, personnaliser les parcours et renforcer l'engagement des apprenants. En entreprise, où un formateur consacre en moyenne moins de 50 % de son temps à l'interaction directe avec ses apprenants, l'IA apparaît comme un levier stratégique pour maximiser leur impact et se recentrer sur l'essentiel : l'accompagnement humain.



THOMAS GAUTHIER
WOOC LAP SALES TEAM MANAGER



L'IA : UN ALLIÉ POUR LES FORMATEURS, PAS UN CONCURRENT

À chaque avancée technologique majeure, des voix s'élèvent pour prédire la fin de certaines professions. Les craintes de voir l'IA supplanter les formateurs ne sont donc pas étonnantes. Cependant, comme le web a conduit les formateurs à repenser leur rôle au début des années 2000, l'IA se présente plutôt comme un outil puissant pour les soutenir et les accompagner.

Si beaucoup d'échanges sur l'IA se concentrent sur les bénéfices pour les apprenants, son potentiel pour épauler les formateurs reste parfois sous-exploité. Pourtant, face à des équipes dispersées et à une demande croissante de personnalisation des apprentissages, l'IA devient un outil puissant pour alléger certaines tâches chronophages et permettre aux formateurs de se concentrer sur l'essentiel : l'interaction humaine et la transmission des savoirs.

Aujourd'hui, selon une étude de Straticice, (<https://www.straticice.fr/grande-enquete-nationale-realisee-par-straticice-sur-lia-dans-la-formation/>), 73 % des apprenants utilisent déjà l'IA, tandis que seulement 32 % des formateurs y ont recours. Cet écart pose un défi : comment les formateurs peuvent-ils répondre aux besoins d'apprenants de plus en plus autonomes et adeptes de ces technologies s'ils ne s'approprient pas ces outils ?

Plutôt que de voir l'IA comme une menace, il est temps de la considérer comme un levier stratégique pour rééquilibrer le temps des formateurs entre la préparation des contenus et les activités pédagogiques.

Saviez-vous, par exemple, qu'un formateur passe en moyenne 50 heures (<https://www.ed.gov/sites/ed/files/documents/ai-report/ai-report.pdf>) par semaine à travailler, mais consacre moins de la moitié de ce temps à des interactions directes avec ses apprenants ?

L'IA peut redéfinir cette dynamique. En automatisant certaines tâches, elle libère du temps pour permettre aux formateurs de s'investir davantage dans l'accompagnement personnalisé et dans des échanges enrichissants avec leurs apprenants. Le véritable enjeu n'est donc pas de savoir si l'IA a sa place dans la formation, mais plutôt comment les formateurs peuvent l'utiliser pour renforcer leur impact.

COMMENT L'IA SOUTIENT LES FORMATEURS ?

Faciliter les tâches chronophages

Les formateurs consacrent une grande partie de leur temps à des tâches répétitives telles que la création de contenus, la correction des évaluations ou encore la génération de rapports. Ces activités, bien qu'essentielles, réduisent leur disponibilité pour interagir directement avec leurs apprenants. Par exemple, la création d'une formation peut nécessiter en moyenne 49 heures de travail pour une heure de contenu final (<https://blogs.articulate.com/les-essentiels-du-elearning/astuces-pour-estimer-le-temps-de-developpement-dun-module-e-learning/>), c'est donc un processus extrêmement chronophage..

L'IA simplifie ces pratiques, en automatisant une grande partie de ces tâches. Il existe plusieurs outils qui permettent de générer des quiz, des présentations ou même des narrations pour des modules de formation : Suno pour la génération de musique, Heygen pour la création d'un avatar, Runway pour l'animation vidéo, pour ne citer qu'eux... Cependant, il ne s'agit pas de remplacer totalement l'expertise humaine par ces outils, mais de les utiliser comme un point de départ. Ils enlèvent les blockeurs, stimulent la réflexion et accélèrent la création grâce à leur programme spécialisé, cela permet aux formateurs de se concentrer sur l'accompagnement et l'engagement des apprenants.

Renforcer l'engagement des apprenants

À l'ère du tout digital, l'engagement des apprenants est devenu un défi majeur pour les

formateurs. La surcharge d'information en ligne et les distractions omniprésentes réduisent l'interaction et l'engagement pendant les formations. C'est une problématique récurrente pour les formateurs, qui peinent à capter et maintenir l'attention de leurs apprenants.

L'IA offre également une solution en rendant les expériences de formation plus dynamiques et interactives. Des outils alimentés par l'IA permettent de créer des simulations immersives, des mécanismes de gamification ou encore des supports interactifs adaptés en temps réel aux besoins des apprenants. Des outils comme Wooclap ont démontré une augmentation de l'engagement des apprenants grâce à l'intégration d'activités interactives au sein des formations.

“Les apprenants utilisant Wooclap ont obtenu des résultats supérieurs de plus de 20 % par rapport à ceux qui ne l'ont pas utilisé, confirmant son impact positif sur les performances d'apprentissage.” (Catalina-García, B. and García Galera, M. C. (2022). Innovation and hi-tech tools in journalism education. The Wooclap case. Doxa Comunicación, 34, pp. 19-32)

Cette transformation est d'autant plus impactante lorsqu'elle est reliée au point précédent : l'allègement des tâches chronophages. En automatisant une grande partie des tâches répétitives, l'IA libère du temps pour les formateurs, leur permettant de se concentrer davantage sur les activités en formation, les retours personnalisés et les interactions enrichissantes avec leurs apprenants. En somme, l'IA n'améliore pas seulement les outils de formation, elle redonne aussi aux formateurs la possibilité de créer des moments pédagogiques avec les apprenants.

Personnaliser les parcours d'apprentissage

À l'ère de la personnalisation, la formation ne fait pas exception. Avec la montée en puissance des outils numériques, les apprenants s'attendent de plus en plus à des parcours adaptés à leurs besoins spécifiques. Pourtant, personnaliser ces apprentissages reste un défi pour les formateurs, surtout lorsque les ressources et le temps sont limités.

L'IA améliore cet aspect en fournissant des analyses basées sur les données d'apprentissage pour créer des parcours sur mesure. Ces outils permettent aux formateurs d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et de proposer des contenus adaptés aux progrès et lacunes de chaque apprenant. En analysant les performances passées, les plateformes alimentées par l'IA peuvent également prédire les besoins futurs des apprenants et optimiser leur progression. Autant de données clés pour



équiper le formateur et lui permettre de mettre ses compétences pédagogiques au service des apprenants.

Ainsi, l'IA ne se contente pas de personnaliser les apprentissages : elle redéfinit la façon dont les formateurs peuvent accompagner leurs apprenants à mieux répondre à leurs besoins individuels et à améliorer leurs performances globales.

Soutenir la formation à distance et hybride

Avec la montée en popularité du travail à distance, engager et collaborer efficacement avec les apprenants devient un défi de taille pour les formateurs. La distance physique amplifie le risque de désengagement et limite les interactions directes, rendant l'apprentissage moins interactif et moins motivant.

Les plateformes alimentées par l'IA offrent des solutions pour surmonter ces obstacles. En intégrant des outils collaboratifs qui ont des systèmes de feedback en temps réel, elles permettent de recréer un environnement interactif et connecté, même à distance. Ces technologies facilitent les échanges, renforcent la participation active des apprenants et maintiennent leur engagement tout au long de la formation.

Grâce à l'IA, les formateurs peuvent compenser les limites des formations à distance et hybrides et transformer ces modèles en opportunités d'apprentissage plus flexibles et collaboratives.

L'AVENIR DE L'IA DANS LA FORMATION

Alors que l'IA redéfinit les pratiques de formation, son rôle principal n'est pas de

remplacer les formateurs, mais de les soutenir. En automatisant des tâches de plus en plus sophistiquées, elle permet aux formateurs de se concentrer sur ce qui compte le plus : développer le potentiel humain. L'IA continuera d'évoluer pour accompagner la formation, le développement des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie, offrant des outils innovants pour répondre aux besoins de tous les acteurs du secteur éducatif.

Cependant, la technologie, aussi avancée soit-elle, ne pourra jamais remplacer la dimension sociale et émotionnelle de l'être humain. C'est dans l'alliance entre l'humain et l'IA que réside la véritable force. Les formateurs resteront indispensables pour cultiver la créativité, l'empathie et la pensée critique, des compétences que les machines ne peuvent pas reproduire.

"Il ne s'agit pas de choisir entre les humains ou les robots, mais d'associer les deux pour maximiser leur complémentarité (<https://www.englishworld.fr/ia-service-formation-linguistique/>) a déclaré l'analyste Garry Kasparov.

En définitive, l'IA, loin de remplacer les formateurs, les libère pour qu'ils puissent se consacrer pleinement à l'essentiel : accompagner les apprenants dans leur épanouissement personnel et professionnel.

L'avenir de la formation repose sur une collaboration harmonieuse entre l'intelligence artificielle et l'intelligence humaine.

Thomas Granthier



IA ET FORMATION : POURQUOI RIEN NE SERA PLUS COMME AVANT

L'intelligence artificielle est partout, promettant une transformation radicale de nos vies professionnelles et personnelles. Pourtant, face à l'histoire des «révolutions» souvent décevantes dans le domaine de la formation en ligne – des MOOCs au social learning –, la méfiance est compréhensible. Alors, l'IA est-elle simplement la dernière mode technologique ?



PHILIP MOORE

CO-FONDATEUR ET DIRECTEUR PRODUIT DE
DIDASK



- *Non, elle ne rend pas l'apprentissage inutile. Même à l'ère des LLM (modèles de langage), savoir utiliser, comprendre et contextualiser les informations reste essentiel.*

L'intelligence artificielle est partout, promettant une transformation radicale de nos vies professionnelles et personnelles. Pourtant, face à l'histoire des «révolutions» souvent décevantes dans le domaine de la formation en ligne – des MOOCs au social learning –, la méfiance est compréhensible. Alors, l'IA est-elle simplement la dernière mode technologique ?

Chez Didask, nous pensons qu'elle marque le début d'une révolution inédite, prête à redéfinir les pratiques pédagogiques et le rôle même de l'humain dans l'apprentissage.

Mais pour comprendre cet impact, il faut d'abord déconstruire les mythes qui entourent l'IA :

- *Non, l'IA ne «pense» pas. Elle reflète surtout nos habitudes et préjugés humains, fonctionnant comme un miroir révélateur.*
- *Non, elle ne remplace pas l'humain. Elle réorganise les tâches, enrichit les compétences, et met en lumière l'importance de la collaboration entre technologie et expertise humaine.*

Alors, quels sont les véritables atouts de l'IA pour la formation ? Elle promet de démocratiser l'accès à une pédagogie de qualité et de favoriser l'apprentissage adaptatif, mais pas sans poser des questions éthiques et stratégiques majeures.

Envie d'en savoir plus sur les mythes destructeurs et les opportunités concrètes offertes par l'IA ? Découvrez comment elle peut révolutionner la formation, à condition de l'envisager comme un allié et non une menace.

L'IA : UNE RÉVOLUTION PÉDAGOGIQUE ENFIN À LA HAUTEUR DES PROMESSES

Depuis des décennies, chaque avancée technologique a été annoncée comme le nouvel Eldorado de la formation. Pourtant, rares sont celles qui ont tenu leurs promesses. Les MOOCs ont ouvert des portes sans jamais révolutionner l'apprentissage, et le social learning s'est souvent réduit à de simples forums d'entraide. Alors, qu'est-ce qui distingue l'intelligence artificielle ? Pourquoi cette technologie ne serait-elle pas, elle aussi, une déception de plus ?

L'IA PEUT DÉMOCRATISER LA PÉDAGOGIE ET LE PARTAGE DE CONNAISSANCE EFFICACE

Si l'intelligence artificielle est une révolution pédagogique dans le monde du elearning, c'est avant tout parce qu'elle est une révolution de la pédagogie : autrement dit, elle rend la pédagogie possible, là où auparavant elle était un luxe inaccessible. Pour être provocatrice en apparence, cette affirmation n'en est pas moins exacte : l'IA pédagogique n'est pas une innovation pédagogique ; l'irruption de la pédagogie sur la scène est l'innovation. «Faire une vidéo» n'est pas de la pédagogie. «Proposer un forum» n'est pas de la pédagogie. Seule la pédagogie est la pédagogie.

Pour se rendre compte du changement de paradigme permis par l'IA, il faut d'abord mesurer la problématique de la création de contenu pédagogique de qualité, qui est LE sujet indépassable de notre secteur.

UNE RÉPONSE À UN DILEMME ANCIEN

La problématique actuelle des formations en entreprise repose sur un déséquilibre entre l'offre et les besoins réels de montée en compétence. Les formations génériques sur étagères ne répondent pas aux besoins spécifiques, comme la connaissance produit. Si une organisation souhaite développer des formations adaptées, elle doit recourir à des ingénieurs pédagogiques ou des agences spécialisées, ce qui est souvent coûteux et impraticable pour traiter tous les sujets.

Les experts métiers internes se retrouvent en première ligne pour produire ces contenus, mais ils manquent de temps, car leur priorité demeure leur activité principale. Par ailleurs, les tâches pédagogiques les plus efficaces, telles que la création de mises en situation ou de feedbacks détaillés, sont chronophages. Même avec du temps, ces experts ne maîtrisent pas toujours les pratiques pédagogiques, ce qui les conduit à produire des contenus trop complexes et descendants, inadaptés à l'apprentissage.

Ainsi, le statu quo en formation se limite souvent à des formations génériques ou à des contenus experts peu pédagogiques, limitant l'appropriation réelle des compétences par les apprenants.

C'est précisément là qu'intervient l'IA pédagogique.

L'IA pédagogique peut transformer cette dynamique. En s'appuyant sur des principes d'ingénierie pédagogique validés par la recherche, une IA peut convertir le contenu brut d'un expert en un format adapté aux apprenants : séquençage, exemples concrets,

exercices interactifs. Elle propose des contenus prêts à être validés par les experts, réduisant considérablement leur effort. Grâce à sa capacité à reformater les informations avec précision, l'IA rend la pédagogie accessible à tous.

Enfin, l'IA ne se limite pas à soutenir les concepteurs pédagogiques. Elle ouvre également la voie à de nouveaux formats d'apprentissage innovants, transformant profondément l'expérience des apprenants.

L'ÈRE DE L'ADAPTIVE LEARNING À GRANDE ÉCHELLE

Le e-learning traditionnel impose des formats standardisés qui peinent à engager les apprenants. L'IA pédagogique, elle, ouvre la voie à une personnalisation en temps réel. Grâce à des technologies d'adaptive learning, chaque apprenant bénéficie de parcours uniques, enrichis d'exemples adaptés, de questions stimulantes et de retours personnalisés. Et tout cela avec une scalabilité jusque-là inimaginable.

Mais attention : toutes les IA ne se valent pas. Une véritable révolution pédagogique nécessite une IA conçue dès le départ pour l'apprentissage, intégrant des principes cognitifs solides et des workflows calibrés pour maximiser l'impact éducatif. Ce n'est pas une question de gadgets technologiques, mais de profondeur et d'expertise pédagogique.

Un assistant pédagogique au service de tous

Avec l'IA pédagogique, l'apprentissage cesse d'être un luxe. Elle offre à chacun, dans chaque organisation, un véritable coach personnel, combinant la finesse de l'accompagnement humain avec la puissance d'une technologie scalable. Une solution idéale pour répondre à des défis d'apprentissage toujours plus complexes dans un monde en constante mutation.

L'APPRENTISSAGE INFORMEL ENFIN VALORISÉ

L'IA ne se contente pas d'améliorer les formations traditionnelles : elle libère l'immense potentiel de l'apprentissage informel. Les fameux «70 % d'apprentissage au quotidien», souvent peu exploités, deviennent enfin une source de valeur grâce à des assistants pédagogiques intégrés aux outils métiers. Ces derniers guident les employés en temps réel, offrant des retours précis et des opportunités de progression continue.

Un commercial débutant, par exemple, peut bénéficier de scénarios pratiques et de simulations adaptées à ses besoins spécifiques.

Loin d'un apprentissage théorique, il évolue au rythme de défis concrets, avec des feedbacks réguliers qui accélèrent son intégration et sa performance.

CRÉER DES ORGANISATIONS APPRENANTES

L'intégration de l'IA transforme les entreprises en véritables écosystèmes d'apprentissage. Elle crée une boucle vertueuse entre apprentissage formel et informel, chacun renforçant l'autre pour garantir une montée en compétences durable et alignée sur les objectifs stratégiques. Résultat : des équipes plus autonomes, collaboratives et performantes.

DES DÉFIS ÉTHIQUES INCONTOURNABLES

Toutefois, cette révolution soulève des questions fondamentales. Comment s'assurer que ces outils restent au service des apprenants et non de leur surveillance ? Une IA pédagogique éthique doit respecter deux principes clés.

- *Augmenter, ne pas remplacer. L'assistant pédagogique ne doit jamais se substituer à l'humain. Il doit au contraire encourager l'autonomie, poser les bonnes questions et activer le potentiel des apprenants.*

- *Protéger les données. La collecte d'informations doit être transparente et strictement limitée à des fins pédagogiques. Les apprenants doivent évoluer dans un environnement de confiance, sans crainte de répercussions négatives.*

UN TOURNANT INÉVITABLE

Avec l'IA pédagogique, nous entrons dans une nouvelle ère de la formation. Loin des LMS traditionnels souvent cantonnés à des fonctions administratives, l'assistant pédagogique devient un levier stratégique, capable de transformer l'apprentissage en entreprise. C'est un changement de paradigme. L'apprentissage, autrefois perçu comme un coût ou une contrainte, devient une source de différenciation et de compétitivité. Les entreprises prêtes à adopter ces solutions dès aujourd'hui seront les grandes gagnantes de demain.

Alors, êtes-vous prêts à rejoindre cette révolution ?

Philip Moore





**RÉUSSIR L'INTÉGRATION DE
L'IA DANS UN SERVICE OU UN
ORGANISME DE FORMATION ?**

Le buzz autour de l'IA crée un climat qui n'est pas propice à son intégration réfléchie dans les équipes. Alors comment profiter des opportunités qu'offrent ces technologies et embarquer les équipes en levant les angoisses face au changement ?



SYLVAIN VACARESSE
PRÉSIDENT LEARNINGSALAD



Œuvrant dans la formation digitale depuis près de 30 ans, les propos que je lis ou que j'entends ces derniers mois à propos de l'intelligence artificielle, me laissent un sentiment de "déjà vu". Et pourtant j'y décèle aussi quelque chose de différent. Il y a la peur de la suppression des formateurs. Ce débat était déjà très présent à la fin des années 1990 lors de l'apparition du e-learning. Ce qui est différent, c'est qu'à cette époque la vitesse de propagation n'était pas la même, pas de smartphones, pas de réseaux sociaux. Une autre différence réside dans la nature même de la technologie. Dans le digital on s'affranchit de l'unité de lieu et de temps. Avec l'IA, on est sur le registre du travail lui-même. On augmente la capacité de traitement et de production du service.

30 ans après l'arrivée du Web en France, le digital n'a pas profondément bouleversé la formation. La formation présentielle reste très majoritaire. Non parce que la formation digitalisée n'est pas efficace en soi,, mais parce que le monde de la formation a résisté à la digitalisation pour de nombreuses autres raisons : financement, organisation, culture du secteur, très faible niveau de littératie numérique, trop faible culture de l'ingénierie pédagogique... la rendant de ce fait assez inefficace.

C'est pour cela que l'introduction de l'intelligence artificielle dans cet environnement nécessite

un peu de réflexion et de méthode.

Je vous propose de procéder en trois étapes :

- *prendre la mesure et se projeter*
- *faire le diagnostic*
- *passer à l'action*

PRENDRE LA MESURE DE CE QU'EST L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET SE PROJETER

Les applications d'intelligence artificielle générative sont accessibles très facilement et souvent gratuitement. Chaque collaborateur ou collaboratrice peut donc s'en servir sans avoir à demander ou même en informer ses collègues, managers, employeurs. Cette IA peut produire une partie de l'activité qui est prévue dans leur mission. C'est nouveau. Aussi, les dirigeant(e)s des structures de formation doivent rapidement comprendre ce qui se joue avec ces technologies. Cela nécessite une montée en compétences de leur part mais surtout une prise de distance. C'est en effet leur rôle d'en prévoir l'impact sur leur organisation, et les opportunités que cela représente. Je m'attarderai ici sur la mesure d'impact et la projection. Lorsqu'une nouvelle technologie de rupture apparaît on constate en général un "effet diligence". Cela signifie que l'on essaye de faire faire à la nouvelle technologie des actions que l'on faisait avant son apparition. Ce n'est qu'à l'usage, des produits ou services créés à partir de cette technologie que les évolutions majeures apparaissent. Par exemple, le smartphone a révolutionné l'usage d'Internet, du web, des réseaux sociaux, de la photographie, du journalisme... pas parce que c'était prévu, mais parce qu'il est dans notre poche.

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle en formation s'inscrit majoritairement dans l'effet diligence. On voit par exemple des outils de production ou les LMS ajouter des fonctions s'appuyant sur des LLM pour produire du contenu, des évaluations... à la place de l'ingénieur(e) pédagogique. Ce qui sous-entend qu'un opérateur de formation tel que nous le connaissons aujourd'hui existerait toujours dans un monde avec l'IA générative. Ses fonctions seraient toujours de produire des ressources pédagogiques, contrôlées par des expert(e)s mis à disposition des formateurs et formatrices (humains ? robots ?) pour former des apprenant(e)s dans un contexte plus ou moins rigide de parcours de formation, financé par un organisme de formation qui compte en heures... Tout le monde voit bien que le futur n'aura pas cette forme. Il y a déjà des signes tangibles. Regardez la vidéo Salman Khan qui demande à Chat GPT d'aider son fils à acquérir des compétences en résolution de problèmes

de géométrie. Cela se passe sous la forme d'une conversation, à partir d'une instruction simple, d'un contexte de base (l'exercice témoin) et d'un processus d'appréhension fine du contexte via une conversation entre l'IA et l'apprenant. L'ingénieur pédagogique n'a pas disparu dans cette séquence même si on ne le voit pas. Le scénario d'usage, l'exercice, la question posée sont de l'ingénierie pédagogique. Mais on voit bien que son rôle a changé. Le dispositif est clairement orienté autour de l'apprenant et à partir de lui. Il utilise les ressources que l'on met à sa disposition pour atteindre son objectif. Et dans ces ressources il y a désormais l'IA. Comme dirigeant d'une structure de formation quel écosystème efficace mettez-vous à la disposition des apprenants pour qu'il puissent réaliser le développement de leurs compétences dans les meilleures conditions ? Quel rôle y joue l'IA ? En quoi va-t-elle modifier cet écosystème ? Quel sera l'impact sur votre organisation et matière de compétences des équipes, d'offre, de modèle économique, de flux d'information, d'infrastructure, de RSE... ?

Pas simple n'est-ce pas ? Compte tenu de l'ampleur du changement, une approche collective peut s'avérer efficace pour créer rapidement un consensus et une culture commune autour de ces sujets.

FAIRE LE DIAGNOSTIC

Pour conduire le changement, il faut identifier d'où l'on part. Il y a dans le diagnostic à mener des éléments identifiables comme le niveau de maturité digitale des équipes, leur niveau de maturité pédagogique en matière d'ingénierie notamment, le rôle que chacun se donne dans l'organisation, et bien sûr la posture vis-à-vis des apprenant(e)s lorsque l'on parle des formateurs et formatrices...

Cela semble évident, mais si on regarde l'introduction de la formation digitale dans les structures de formation ces 25 dernières années, on constate que ce diagnostic a été insuffisant. Le risque principal est de se focaliser sur un ou deux aspects seulement. Aujourd'hui la tendance est de former les formateurs et formatrices à l'usage des outils d'IA générative. Chacun doit savoir faire un prompt. Le frein à l'usage de l'IA reposerait avant tout sur la méconnaissance de l'écriture de prompt. En est-on bien sûr ? Dans une formation peu digitalisée, où les compétences en ingénierie pédagogique sont globalement assez faibles, l'usage de ce type de technologies avancées nécessitent un terrain propice si l'on veut que le développement de ces compétences soit efficace sur le terrain.

Au-delà de ces questions de compétences, il faut aussi prendre en compte l'état d'esprit



des équipes face à l'IA. Aujourd'hui on peut observer des comportements extrêmement variés. Certains se sont lancés à fond dans l'usage exploratoire et ont déjà inscrit ces outils dans leur mode de fonctionnement quotidien. D'autres ont peur de l'IA qu'ils perçoivent comme une menace directe sur leur emploi. D'autres ont un questionnement éthique sur le respect du droit d'auteur, la société que cela va produire, la consommation énergétique très importante d'une requête, les fake news... Il faut aussi faire ce diagnostic là. Comment se positionne l'équipe sur ce sujet ? Comment organiser la discussion sur les usages et les non-usages actuels ? Comment discuter de ce que l'on pourrait faire de l'IA dans notre organisation en tenant compte des opportunités à saisir, de l'évolution des offres, des compétences et des métiers de chacun, des dimensions éthiques...?

PASSER À L'ACTION

C'est bien sûr la suite logique. Compte-tenu des impacts et de l'ampleur de la conduite du changement, des actions sont à mener dans divers domaines : offre, organisation, compétences, fiche de poste, finances... Il faudra bien entendu, mener ces chantiers dans un ordre logique, avec des priorités. Mais c'est aussi l'occasion de faire entrer votre organisation dans un mode plus agile. Prenons un exemple. Les compétences à développer dans l'équipe sont issues des usages liés aux

nouvelles offres que vous allez développer. Seulement, le développement de nouvelles compétences va amener à imaginer des pistes d'usages nouvelles qui se transformeront aussi en offre. La poule ou l'œuf ? C'est à vous de décider, mais ce qui est important c'est de faire tourner ce cycle rapidement pour faire évoluer vos offres et votre organisation au même rythme. Identifier une première expérimentation que vous êtes capable de produire car vous l'avez co-construite avec les équipes en développant les compétences nécessaires dans le même mouvement. Cela vous permettra d'avoir un retour d'expérience rapide qui fera évoluer votre offre et ainsi de suite. Pour conclure

On voit donc que l'introduction de l'IA dans le contexte de la formation est un vrai défi. Le risque est de partir tout de suite dans les solutions techniques, sans faire un diagnostic précis qui permet de comprendre et d'échanger sur ces technologies pour en envisager l'usage dans votre organisation. Il s'agit de se projeter dans un monde avec l'IA. Comment cela va-t-il changer la donne pour vous ? C'est la question qu'il faut travailler. Et pour cela il faut dialoguer, partager et expérimenter, sans précipitation et sans appréhension.

Sylvain Vacaresse



**L'IA ET LES NOUVELLES
TECHNOLOGIES
PÉDAGOGIQUES : COMMENT
GARDER L'HUMAIN AU CŒUR DE
L'APPRENTISSAGE**

Dans un monde en perpétuelle évolution, les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle (IA) offrent des opportunités sans précédent pour améliorer l'efficacité des enseignements tout en adaptant les contenus aux besoins individuels des apprenants. Pourtant, elles suscitent également des inquiétudes sur la place de l'humain dans ce nouvel écosystème. Comment concilier ces innovations technologiques avec une approche pédagogique centrée sur l'humain ?

FABRICE MERCIER
CEO FOUNDER RAPIDMOOC



UN ÉQUILIBRE ENTRE TECHNOLOGIE ET PERSONNALISATION

L'utilisation de l'IA en éducation ne consiste pas à remplacer les enseignants, mais à enrichir leur rôle. Selon une étude de McKinsey, les outils d'IA peuvent réduire jusqu'à 20 % le temps consacré aux tâches administratives, permettant ainsi aux enseignants de se concentrer davantage sur leurs élèves. Ces outils permettent une personnalisation accrue des parcours d'apprentissage, rendant possible une approche adaptative qui tient compte des forces et faiblesses de chaque élève. Les enseignants, déchargés de certaines tâches répétitives, peuvent ainsi se concentrer sur leur mission fondamentale : inspirer, encadrer et motiver leurs apprenants.

Les apprentissages fondamentaux peuvent directement bénéficier de l'essor des nouvelles technologies et de l'IA. Par exemple, 65 % des élèves utilisant des plateformes d'apprentissage adaptatif en ligne ont signalé une meilleure compréhension des concepts, selon une enquête menée par EdTechReview. En analysant les difficultés rencontrées par chaque élève, ces outils proposent des exercices adaptés et des pistes d'amélioration. Les enseignants disposent ensuite de données précises pour personnaliser leurs interventions. Dans ce cadre, la vidéo devient un outil clé : elle permet d'illustrer les concepts complexes et d'offrir une expérience visuelle immersive

qui rapproche la technologie de l'apprenant.

La vidéo joue un rôle crucial dans cette personnalisation. Nous avons d'ailleurs fait ce constat dans les sphères éducatives primaires, aux Etats-Unis. Les studios Rapidmooc intégrant l'IA générative et un prompteur numérique aident aujourd'hui les élèves à apprendre à lire ou créer leurs propres histoires. La technologie aide à appréhender le processus créatif de la narration.

HUMANISER L'EXPÉRIENCE ÉDUCATIVE GRÂCE À L'IA

L'IA contribue également à une meilleure valorisation de l'humain et de son unicité. Elle permet de concrétiser les idées les plus abstraites en les traduisant en outils concrets et exploitables. Cette capacité à matérialiser les pensées fluidifie les conversations humaines en facilitant la compréhension mutuelle et la collaboration. Les enseignants et les apprenants peuvent ainsi mieux exprimer leurs visions et travailler ensemble à la réalisation d'objectifs communs. La vidéo, ici encore, agit comme un pont : qu'il s'agisse de tutoriels personnalisés ou de capsules explicatives, elle favorise une communication claire et engageante.

Les outils d'IA ne se contentent pas de traiter les données : ils offrent des perspectives nouvelles. Par exemple, les vidéos enrichies par l'IA peuvent inclure des sous-titres générés

automatiquement, des transcriptions ou même des traductions instantanées, rendant les contenus accessibles à un public plus large. Cette accessibilité est essentielle dans des contextes multiculturels et multilingues, où la compréhension partagée est cruciale pour l'apprentissage collaboratif.

L'IA peut également jouer un rôle clé pour renforcer l'interaction entre enseignants et apprenants. C'est l'un des enseignements qui nous a été transmis par la Cité des Sciences et de l'Industrie, qui l'utilise (intégrée à notre vidéomaton) lors d'événements, pour créer une expérience d'apprentissage collective fédératrice et enthousiasmante. L'enregistrement vidéo qui met les élèves (ou les professeurs) au cœur de la narration, en direct et face à un groupe, crée une mise en situation immersive sans pareille !

De plus, l'IA peut aider à détecter précocement les signes de décrochage scolaire. Une analyse de Pearson révèle que l'utilisation d'algorithmes prédictifs peut améliorer les taux de rétention des étudiants de 15% dans les établissements qui l'adoptent. Grâce à des algorithmes analysant des paramètres tels que la participation en ligne ou les performances académiques, il est possible de mettre en place des actions de soutien ciblées. Ces interventions précoces renforcent le lien humain entre l'étudiant et son établissement. La vidéo peut ici servir d'outil supplémentaire pour captiver les apprenants en difficulté, en leur proposant des contenus motivants et accessibles.

L'ÉMERGENCE DES STEAM LABS ET LEARNING CENTERS

Les STEAM labs (Science, Technology, Engineering, Arts, and Mathematics) et learning centers constituent une autre illustration de l'intégration harmonieuse des technologies dans l'éducation. Ces laboratoires rassemblent diverses technologies à la pointe — imprimantes 3D, réalité virtuelle, robotique ou encore IA — dans un environnement collaboratif. Sous la supervision d'enseignants ou de formateurs, ces espaces permettent de guider les apprenants dans l'exploration et l'exploitation de ces outils. Les enseignants jouent un rôle central en assurant un cadrage humain qui garantit une utilisation éthique et pertinente des technologies, tout en stimulant la créativité et l'autonomie des élèves. Dans ces espaces, la vidéo est souvent mobilisée pour documenter les expériences, partager les avancées ou inspirer de nouveaux projets collaboratifs.

Par exemple, une étude de l'University College London montre que les apprenants travaillant dans des environnements incluant des outils



comme la réalité augmentée et les vidéos interactives réussissent 30 % mieux aux évaluations pratiques que ceux suivant un cursus plus traditionnel. Ces résultats soulignent l'importance d'utiliser des médias dynamiques pour enrichir l'expérience d'apprentissage.

UNE APPROCHE ÉTHIQUE ET COLLABORATIVE

Pour que les nouvelles technologies pédagogiques servent véritablement l'humain, il est crucial de les déployer dans un cadre éthique. Cela inclut la transparence sur l'utilisation des données, le respect de la vie privée des apprenants et la formation des enseignants à ces outils.

En outre, le succès de ces technologies repose sur une approche collaborative. Enseignants, développeurs et décideurs doivent travailler main dans la main pour concevoir des solutions qui répondent aux besoins du terrain. La vidéo, en tant qu'outil universel, peut faciliter cette collaboration en permettant à toutes les parties prenantes de visualiser les problématiques et de co-créer des solutions.

CONCLUSION

L'IA et les nouvelles technologies représentent une formidable opportunité pour enrichir l'expérience pédagogique tout en maintenant l'humain au cœur du learning. Grâce à des formats tels que la vidéo, il est clair que la technologie peut jouer un rôle de facilitateur plutôt que de substitut. En unifiant la créativité humaine et la puissance technologique, nous pouvons créer des parcours d'apprentissage innovants, inclusifs et profonds, où chaque apprenant peut s'épanouir pleinement.



**NON, L'IA NE VA PAS NOUS
RENDRE TOUS IDIOTS !**

Enseigner et former sont des missions qui se ressemblent mais en réalité bien différentes. Un cours d'histoire n'a pas de rapport avec l'art de vendre ou le montage d'un échafaudage dans le respect des règles de sécurité. Cependant dans de nombreux cas l'IA peut être un atout pédagogique considérable. Avec quelques conditions d'efficacité et «règles du jeu».

GILLES LEPOUTRE
PRÉSIDENT FORA



VIVE LA PÉDAGOGIE INVERSÉE !

Imaginez que moi, prof ou formateur, je vous demande d'effectuer des recherches sur les attentes managériales actuelles des salariés et l'évolution des pratiques de management post-covid.

Je vous autorise à exploiter toutes les ressources que vous voulez, dont bien sûr l'intelligence artificielle, ChatGPT ou autre.

Nous nous retrouverons dans quelques jours. Je vous demanderai de m'expliquer ce que vous avez trouvé et compris, puis tous ensemble nous en discuterons et peut-être identifierons-nous des erreurs ou des «fakes» que nous corrigerons. Si besoin je compléterai les éléments manquants. Puis vous en rédigerez chacun une synthèse (pour les étudiants lors d'un devoir manuscrit, surveillé et noté).

On peut même oser imaginer qu'ensuite chacun soumette son travail «pour avis» à l'IA. Mais ça, pour le moment, c'est peut-être encore un peu trop tôt.

Cette méthode peut également s'appliquer

à un très grand nombre de formations professionnelles : initiale, continue, certifiante, diplômante, technique, hard et soft skills...

LES GENS NE VONT PAS DEVENIR IDIOTS, MOINS INTELLIGENTS QUE L'IA OU À CAUSE DE L'IA.

Plutôt que de gaver les apprenants de connaissances jusqu'à plus faim, l'IA est une opportunité de développer la responsabilisation et l'autonomie, l'effort de recherche et de synthèse qui sont autant de qualités d'apprentissage ; de plus, parfaitement en phase avec les besoins et aspirations des jeunes générations d'étudiants ou de salariés.

Ils apprendront donc autrement. Ils développeront leur faculté à acquérir des connaissances en solo, de manière interactive, en utilisant de vraies méthodes de recherches et de dialogue avec l'IA, à l'aide d'un vocabulaire riche, indispensable à la formulation de prompts efficaces.

Bien entendu, comme «tout ce qui est excessif est insignifiant», à l'instar des réseaux sociaux qui ont leurs avantages et leurs travers (on peut tout aussi bien y trouver l'âme sœur que se faire arnaquer) il convient d'utiliser l'IA avec prudence et parcimonie, en complément des connaissances et des compétences humaines irremplaçables des sachants, bref avec... intelligence.

Pour qu'on me comprenne bien, je ne parle ici que de l'IA pédagogique et de projets de formation, en considérant que les fondamentaux (notamment savoir lire, écrire et compter) sont préalablement acquis et validés grâce à des méthodes pédagogiques classiques.

La formation au sens très large du terme est donc face à une formidable et immense opportunité de développer de nouvelles pédagogies, grâce à l'IA.

PROFS ET FORMATEURS RESTENT INDISPENSABLES, MAIS AUTREMENT.

Avec l'intégration de l'intelligence artificielle les profs seront toujours indispensables mais de moins en moins «transmetteur des connaissances», de plus en plus «accompagnateur de l'acquisition des connaissances».

Exemple : «tu as fait des recherches avec l'IA ? Qu'as-tu compris ? Tu l'expliqueras à l'oral devant la classe. Je te poserai des questions de compréhension. Nous en débattons et nous identifierons ensemble d'éventuelles erreurs, hallucinations de l'IA et fake-news».

Le métier de prof va donc profondément se transformer pour développer en plus des connaissances l'autonomie, le sens critique des élèves, leur crédibilité, leur capacité à débattre respectueusement.

Ceci est tout autant vrai pour les formations en entreprises, certes avec des spécificités importantes car on y distingue les savoir, les savoir-faire et les savoir être ; les «hard-skills» et les «soft-skills».

Les formateurs vont de plus en plus devenir des «accompagnateurs-entraîneurs-coachs» du développement des connaissances et des compétences. Les pédagogies dites «inversées» avaient montré le chemin, l'IA accélère la tendance à très grande vitesse.

Une formidable mission, à mon sens très valorisante, avec plein de perspectives enthousiasmantes.

L'INTELLIGENCE HUMAINE + L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE = L'INTELLIGENCE AUGMENTEE

Avec le soutien d'un e-learning intelligent !

Les générations successives de modèles d'e-learning ont apporté leurs touches de progrès, chaque LMS proposant des avantages concurrentiels spécifiques selon les marchés visés. Avec l'intelligence artificielle, les entreprises et les apprenants ont aujourd'hui accès à des fonctionnalités extraordinaires, que ce soit pour concevoir des dispositifs de formation ou pour de nouveaux modes d'apprentissage (e-learning, assistant virtuel en situation de travail, réalité virtuelle...). <https://www.fora.fr/solutions-digitales/plateforme-e-learning-i-fora/>

GARE AUX HALLUCINATIONS ET FAKE-NEWS !

Enfin, l'éthique, la fiabilité des algorithmes et l'intégrité des données sont des sujets sensibles, pris très au sérieux et traités activement par l'instauration progressive de normes et régulations définies par les états, l'union européenne et de nombreux acteurs de l'IA partout dans le monde, qui permettront peu à peu, espérons-le, de bloquer les dérives.

En attendant, la vigilance reste indispensable quant aux hallucinations et fake-news. C'est aussi le devoir des profs et formateurs de rester vigilants, de sensibiliser et responsabiliser les apprenants.

Gilles Lepoint



L'IA ET LA FORMATION : PERSPECTIVES ET RÉALITÉS



MICHEL LOLLICHON
PRÉSIDENT ET FONDATEUR DE LYADIS



L'IA générative est au cœur des débats sur l'avenir de la formation professionnelle. Cette technologie promet d'améliorer la qualité des apprentissages, mais soulève également des questions sur ses impacts. Est-elle un allié ou une menace ? Découvrez les enjeux et les opportunités de l'IA dans la formation.

C'est un sujet qui domine bien des discussions depuis déjà quelques mois. Et c'est aussi un sujet ambivalent : l'IA va-t-elle nous «laisser sur le carreau» ou va-t-elle nous faire progresser vers un meilleur avenir ? L'IA est-elle un allié ou un danger pour notre futur ? Est-ce similaire à une arme qui peut se retourner contre nous ?

Cette situation rappelle celle de la découverte des principes du nucléaire : une solution intéressante concernant l'énergie, le médical, la technologie, le spatial, mais c'est aussi une solution terrifiante dès qu'il s'agit d'un usage de type arme. C'est donc l'usage qu'en fait l'homme qui est déterminant. C'est finalement une histoire de choix et de responsabilité.

On peut facilement entrevoir les dangers de l'IA mais aussi les formidables opportunités qu'elle offre.

On doit considérer le sujet de l'IA comme une véritable opportunité de progrès tout en restant conscient des dangers qu'elle présente. Pour y arriver, il est nécessaire de se faire sa propre opinion en minimisant les influences extérieures. Il faut, dans la mesure du possible,

s'informer et se former pour avoir son propre jugement. En écoutant les autres, on obtient en général tout et son contraire : certains vont ressasser sans arrêt leurs craintes et d'autres vont affirmer que l'IA va sauver l'humanité. Il suffit d'aller sur un forum en ligne pour s'informer d'un sujet, pour s'apercevoir après coup que l'on est souvent plus confus. En résumé, formez-vous, utilisez l'IA et faites-vous votre propre opinion.

A ce jour, nous utilisons beaucoup de robots dans notre vie quotidienne et cela va en s'accroissant. Mais ce n'est pas nouveau, l'homme a toujours cherché à automatiser certaines fonctions. Et à chaque fois, cette automatisation qui prédisait une perte d'emploi, a créé une mutation d'emploi. Les tâches désormais automatiques permettent de libérer du temps «créatif» pour inventer autre chose. L'automatisation des tâches comptables a dégagé plus de temps pour l'analyse de comptes, et ce temps gagné s'est transformé en plus de travail sur la gestion. Les contrôleurs de gestion quasi inexistant il y a 50 ans, ont pris une place importante dans tous les systèmes financiers des entreprises et ont remplacé beaucoup de comptables. L'emploi s'est donc ré-équilibré.

LA FORMATION : UNE VÉRITABLE AUTOROUTE POUR L'IA GÉNÉRATIVE

Un domaine que je connais particulièrement bien est la formation professionnelle pour adulte. Pour être efficace, une formation doit être la plus qualitative possible, au risque d'obtenir l'inverse de ce que l'on recherche, à savoir le rejet du sujet voire de la formation en général. Je l'ai vécu et observé durant mon parcours d'étudiant et professionnel. Ne perdons pas de vue qu'une bonne formation fait progresser l'individu et l'entreprise à laquelle il appartient, et qu'une mauvaise formation est une véritable bombe à retardement pour l'individu et l'entreprise. L'enjeu est donc de taille, il ne faut pas le minimiser.

Un individu rendu plus compétent avec la formation entrevoit plus facilement l'avenir et se sent plus capable de l'affronter et de faire progresser son groupe. En revanche, un individu mal formé aura tendance à se juger incapable d'avancer, deviendra pessimiste et va lentement se dégrader professionnellement en y amenant souvent le groupe dans lequel il opère.

Mais venons-en à l'IA générative !

Dans la création d'un cours (quelle que soit la modalité utilisée), l'IA générative nous apporte une quantité de données en lien direct ou indirect avec le sujet. Si ce sujet est

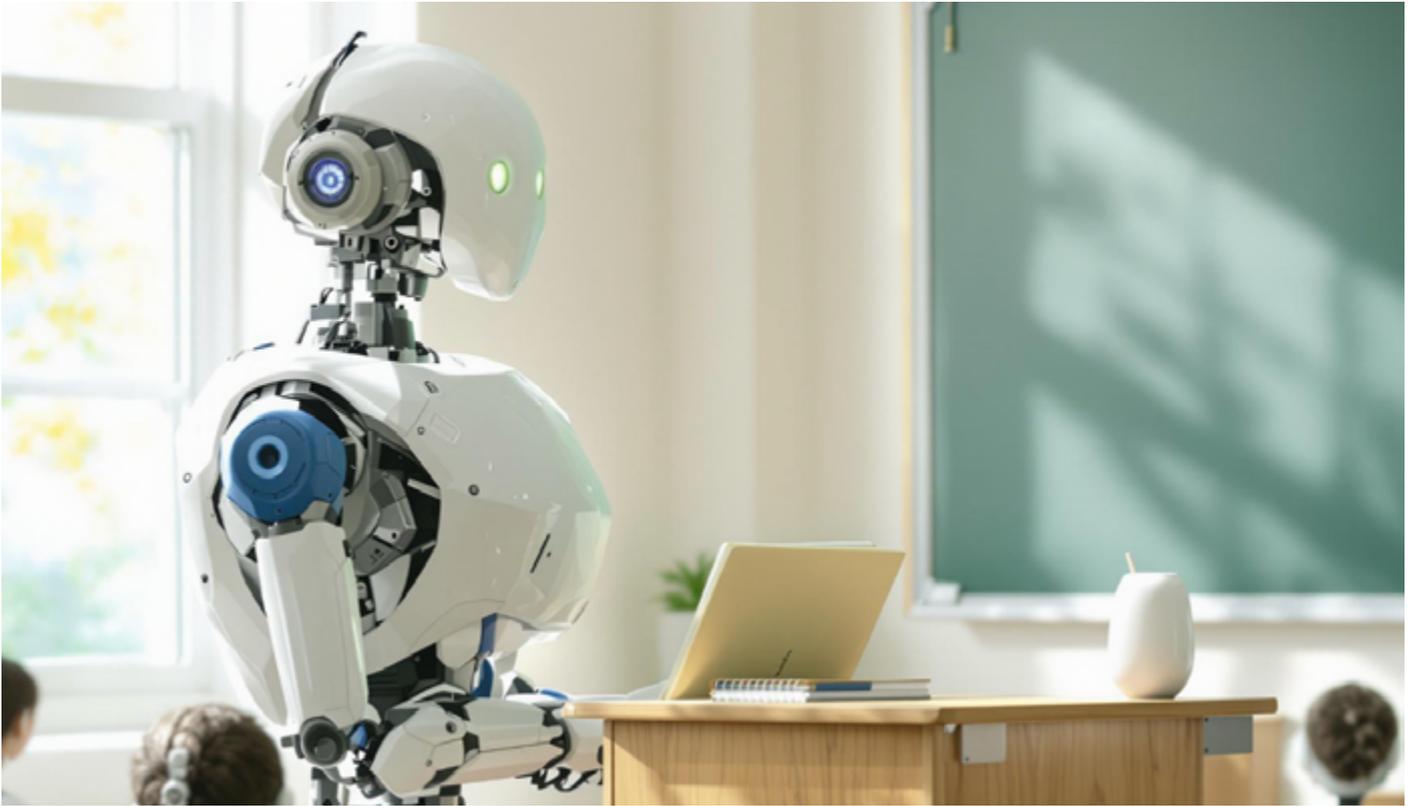
générique et que l'on sait interroger l'IA, on peut s'attendre à obtenir l'exhaustivité des données concernées (il semble même que cela soit assez submergeant en terme de volume). En revanche si notre compétence à interroger l'IA est très moyenne, on va se retrouver avec un fatras de données quasi inexploitable, même pour un sujet générique.

Lorsque que l'on réalise une formation, le cœur du métier du formateur et sa réelle plus-value se situe dans la conception pédagogique, la manière dont on va enseigner les données collectées et développer un savoir-faire. C'est équivalent à un métier d'art ou des compétences très liées aux facteurs humains sont utilisées : la sensibilité, les astuces, la narration, la vitesse d'apprentissage, la bienveillance, la reformulation, la répétition, la mécanique de jeu, l'encouragement, le rythme, etc. C'est donc à cette étape particulière que l'être humain fait la différence avec l'IA. Il adapte, il simplifie, il illustre, il structure, il déstructure les données. Il imagine comment l'apprenant va s'en sortir, il ajuste le chemin pédagogique, il met en place tout ce qu'il peut pour permettre la réussite et minimiser l'échec. Il a la volonté de se mettre au service de celui qui apprend. Dans une formation présentielle pour être plus efficace dans la transmission, il changera son discours, ses exemples et son animation : chaque individu ou groupe d'individus a ses forces et ses faiblesses et le formateur doit en être conscient et s'adapter, c'est le propre de son métier, c'est même son devoir.

Dans le cas spécifique d'une formation digitale, le formateur (concepteur) va devoir intégrer en amont la manière dont il adaptera son enseignement au public cible. Il va devoir être sacrément créatif, pour ne pas dire génial. Toutes ses compétences pédagogiques, sa capacité à se projeter et à imaginer vont être mises en œuvre. La médiocrité pédagogique n'a pas sa place ici. En laissant ce travail à l'IA générative, on obtiendra une approche pédagogique de synthèse, souvent banale et assez éloignée de ce qu'un bon formateur pourra proposer.

L'IA peut aider sur la conception, donner des pistes, des types de questions à poser, mais pour l'instant elle ne permet pas de concevoir avec tous les paramètres humains à prendre en compte. Bien entendu, ceux qui ne jurent que par cette technologie vont essayer de vous en convaincre, mais regardez vous-même, essayez de vous former pendant une journée avec une formation réalisée par une IA générative !

Le montage technique d'une formation (support de cours présentiel, module E-learning, film, etc.), peut aussi s'appuyer sur ce que l'IA va proposer. Mais attention il s'agit d'éléments



synthétiques, souvent très neutres, manquant de détails, généralement trop «parfaits» qu'il faudra retravailler.

La voix de synthèse en est un excellent exemple : pour des oreilles peu éduquées, cette voix peut être satisfaisante, mais si vous êtes attentif vous remarquerez qu'elle ne transmet pas grand-chose : elle est lisse, sans anicroche, sans variation de rythme, sans tout ce qui fait la voix humaine. Pour des usages spécifiques et courts cela peut avoir du sens, mais pour de la formation qui a besoin de sensibilité, cela n'est pas au service d'un meilleur apprentissage.

En ce qui concerne les médias visuels (illustrations, photos, vidéos), le constat est le même. C'est plutôt assez bon, surtout pour les illustrations et photos, mais si vous y regardez de plus près, vous n'y trouverez pas le sourire sincère et plein de mansuétude sur le visage d'un personnage, vous ne trouverez pas le pétale imparfait d'une fleur ayant servi de repas à un insecte. Il manquera cela, et ce sont ces détails, souvent infimes, qui vont faire la différence dans l'attention. Et cette attention à maintenir est un véritable défi pour le formateur.

En revanche pour la réalisation de tous ces médias, l'IA est d'une grande aide. Elle vous permet de trouver des idées et des pistes presque instantanément. Elle permet de visualiser un concept. Grâce à cela, vous pouvez vous challenger sur différents contenus visuels, par exemple en produisant plus d'illustrations pour faire un choix final que l'on pourra affiner par la suite. Ce dernier point est

quasi impossible à réaliser manuellement pour des raisons budgétaires.

Il faut utiliser l'IA et savoir le faire avec compétence. L'IA générative va améliorer le travail du formateur, lui demander d'être plus compétent. Il devra savoir poser des questions à l'IA pour en obtenir des réponses pertinentes. Il devra aussi savoir lire et comprendre ce que l'IA lui fournira. Mais son travail essentiel sera de structurer, simplifier, réarranger les données pour les rendre accessibles aux apprenants. Il devra, pour faire apprendre, déterminer les modalités d'apprentissage les plus adaptées, trouver les exercices à réaliser, les activités. Le formateur sera obligatoirement d'un talent spécifique au domaine de l'apprentissage, et dès aujourd'hui il doit inévitablement progresser dans cette direction. Et cela est une bonne nouvelle car c'est la partie du travail qui est la plus enrichissante.

L'humanité progresse grâce à son intelligence et son travail. L'IA est un outil créé par l'humanité pour aider au progrès de l'humanité, ce n'est pas l'humanité. C'est vous qui devez en avoir la maîtrise et le contrôle, et c'est vous qui pouvez faire le choix de son usage.

En ce qui me concerne, j'ai décidé d'utiliser avec mes équipes l'IA générative pour gagner du temps sur la préparation du contenu. Ce temps gagné est désormais utilisé afin d'augmenter l'efficacité pédagogique de nos productions.

Michel Collichon



**L'IA AU SERVICE DE
L'AMÉLIORATION CONTINUE
DES FORMATIONS : UNE
RÉFLEXION À INITIER EN 2025**

L'intelligence artificielle (IA) bouleverse aujourd'hui le secteur de la formation, offrant des opportunités remarquables au profit de l'amélioration continue des formations. Alors que 64% des professionnels utilisent déjà l'IA dans leurs activités, les acteurs du développement des compétences et responsables qualité sont invités à explorer les potentialités de cette technologie pour améliorer en continu leurs formations en 2025.

SALOMÉE DAVID-BAOUSSON 
BRAND CONTENT MANAGER CHEZ EDKO



Le secteur de la formation est l'un des secteurs les plus touchés par le développement de l'IA. Ses acteurs sont en première ligne pour accompagner les talents à maîtriser cette technologie d'avenir, une technologie dès aujourd'hui utilisée par près de 64% des individus dans le cadre de leurs activités professionnelles et considérée par 60% des individus comme un partenaire de travail (étude de 2022 de la MIT Sloan Management Review et du cabinet BCG sur la valeur ajoutée individuelle et organisationnelle de l'IA, chiffres diffusés sur le site LaborIA (<https://www.laboria.ai/le-laboria/>)). À côté, les organismes de formation, écoles, académies d'entreprise, comme n'importe quelle autre organisation, doivent prendre le train en marche et mettre à jour leurs processus, pour gagner en rapidité et en efficacité. Comment l'IA sert positivement l'amélioration continue et la qualité des formations ? Comment intégrer l'IA dans un processus qualité ?

L'IA & AMÉLIORATION CONTINUE, CONTEXTE ET ENJEU

La notion d'amélioration continue est bien connue des professionnels de la qualité. Elle se formalise généralement par une démarche, des processus, des méthodes. Elle consiste à mener des actions permanentes et durables afin d'améliorer l'ensemble des

processus d'une organisation, en identifiant et éliminant les dysfonctionnements, mais aussi en renforçant les atouts. Elle est essentielle au bon fonctionnement d'une entreprise, d'un organisme de formation ou d'une école. La question qu'elle pose est la suivante : comment faire de mon établissement de formation la meilleure version de lui-même ? Comment rendre mes formations toujours plus performantes et qualitatives ?

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a définitivement placé l'amélioration continue au cœur des enjeux qualité des prestataires de la formation. Le critère 7 attend des prestataires de collecter de manière régulière les appréciations des parties prenantes (indicateur 30), de mettre en place des modalités de traitement des difficultés rencontrées, des réclamations exprimées et des aléas survenus (indicateur 31) et enfin de mettre en œuvre des actions d'amélioration à partir de l'analyse des appréciations et réclamations. Au-delà du seul critère 7, le guide de lecture Qualiopi (<https://travail-emploi.gouv.fr/referentiel-national-qualite-guide-de-lecture-qualiopi>) impose aux prestataires de sonder régulièrement les bénéficiaires d'une formation, à l'image de l'analyse des besoins et attentes, de l'atteinte des objectifs en amont, pendant et après la formation, du suivi de l'insertion (notamment dans le cadre d'une certification inscrite au RNCP/RS), des données également utilisables dans un objectif d'amélioration de la qualité et de l'offre de formation.

Or, la collecte et le traitement à fréquence pertinente des feedbacks de chaque partie prenante, inhérents à ces évaluations, sont des processus chronophages. À ce titre, les technologies d'automatisation et particulièrement l'IA sont des solutions à envisager pour accompagner la montée en puissance des processus des prestataires de la formation en leur permettant de multiplier leur impact qualité.

L'IA AU SERVICE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ DES FORMATIONS

L'IA générative et l'automatisation viennent bousculer positivement les processus des acteurs du développement des compétences. Grâce à la prise en compte rapide et l'accès à une grande quantité d'informations ainsi qu'à la rapidité de traitement des données, rendues possible par ces technologies, les établissements peuvent améliorer la personnalisation de l'apprentissage en amont, pendant et en aval d'une formation (positionnement, besoins et attentes, satisfaction...), enrichir leurs évaluations de la qualité et in fine accélérer et optimiser les prises de décisions.

À ce titre, les démarches d'amélioration, finalité d'un management de la qualité efficace, peuvent s'enrichir de ces évolutions et amplifier leur impact.

La démarche d'amélioration continue renforcée par l'IA

Dans un processus d'amélioration continue, l'IA générative et l'automatisation viennent enrichir et fiabiliser les évaluations et l'impact des actions d'amélioration en permettant par exemple la création de formulaires adaptés par formation, en automatisant la collecte, l'analyse des retours & appréciations et la gestion des relances ou encore en suggérant des axes d'amélioration pertinents. L'IA a l'avantage de simplifier les processus de gestion de la qualité des acteurs de la formation, qui gagnent du temps et se focalisent sur le cœur de leur métier : la recherche de solutions d'amélioration au service de la qualité.

Voici quelques cas d'usage de l'IA qui peuvent servir positivement l'amélioration continue des formations, mis en place par la société de gestion de la qualité Edko :

1 Analyse automatique : grâce aux technologies d'automatisation, le pilotage de la qualité est simplifié et accéléré. Les indicateurs de suivi de la qualité sont mis à jour en temps réel et permettent aux acteurs d'avoir une vision instantanée sur la qualité de leurs groupes et formations, de suivre les évolutions, d'identifier les difficultés et d'adapter les contenus et actions en conséquence.

2 Identification de tendances : grâce à l'IA générative, les feedbacks issus des campagnes qualité des acteurs de la formation sont automatiquement résumés/priorisés. Ce type de fonctionnalité est une réelle opportunité de valoriser les actions du département qualité, de constater rapidement la santé d'un groupe, de visualiser en un clin d'œil certains problèmes ou encore de gérer les priorités... Pour éviter certains biais inhérents à tout résumé, ce type de fonctionnalité mérite d'être corrélée à la vision brute des verbatims.

3 Accélération de la prise de décision : l'IA générative a le pouvoir d'accompagner la prise de décision, en suggérant des idées d'action ou encore des propositions de gestion des conflits basées sur les feedbacks collectés. Dans ce cas, l'IA est une sorte de partenaire qui permet aux prestataires d'émulsionner leur expertise.

Dans ces trois cas d'usage, l'IA est utilisée comme un copilote au service de l'expertise humaine. Elle ne prend pas les décisions à la place des directions qualité ou pédagogique,

mais simplifie les comptes rendus, automatise les processus chronophages sans valeur ajoutée, accompagne les prises de décisions, libère du temps pour innover et multiplie l'impact des processus d'amélioration continue.

Les limites de l'IA

Les principaux risques de l'IA générative concernent l'utilisation de données erronées, fausses, non respectueuses des droits d'auteur, qui entraînent de nombreux biais cognitifs, de la discrimination, des violations des droits de propriété, des impacts sur la protection des données et des erreurs. C'est pourquoi l'IA générative doit être utilisée avec éthique, responsabilité et transparence.

Il est donc nécessaire de s'intéresser notamment à l'AI Act, la première réglementation européenne sur l'IA qui a formalisé des normes de sécurité, d'éthique, de transparence et de consentement. Sa connaissance est primordiale, d'autant plus concernant les processus qualité des acteurs de la formation, qui reposent sur une grande quantité de données personnelles, afin que leurs systèmes de management de la qualité augmentés par l'IA soient transparents et dénués de biais.

"L'IA est très opaque. Même ceux qui l'ont créée ne savent pas comment elle fonctionne

précisément. La plupart des gens pensent que l'IA est un ordinateur qui réfléchit comme un humain, or l'IA, ce sont des statistiques qui prédisent les mots qui se suivent. Une erreur de prédiction peut complètement fausser le message prédit par l'IA. Comme toute technologie, l'IA a ses limites. Les limites de l'IA sont précisément ce qui fait sa valeur - elle excelle dans des tâches spécifiques tout en laissant la réflexion stratégique aux humains.»
- Vincent Dal Maso, cofondateur et directeur technique de la société Edko.

"L'IA permet de ne pas démarrer avec une page blanche, mais elle ne remplacera jamais l'expertise humaine", affirme Vincent Dal Maso. Pour conclure, l'usage de l'IA dans l'éducation et la formation semble évident en 2025, à partir du moment où l'ensemble de ses utilisateurs cultivent un esprit critique et l'utilisent au profit de leur propre expertise. L'IA dans le secteur de l'éducation et de la formation sera d'ailleurs une des thématiques du prochain Sommet pour l'action sur l'IA (février 2025), une démonstration forte de l'impact de l'IA dans un secteur depuis toujours créateur d'avenir.

Salomée David-Bonsson





**2025 : L'IA, UNE RÉFORME
INCONTOURNABLE POUR LA
COMPÉTITIVITÉ DES RH**



En 2025, l'intelligence artificielle s'impose comme un levier stratégique pour les RH. Intégrer l'IA dans la feuille de route RH devient un impératif pour relever les nouveaux défis organisationnels et stratégiques des entreprises. L'heure est à la formation et à l'adaptation.

THIERRY DELAHAYE
CEO MYCONNECTING



L'intelligence artificielle redéfinit les paradigmes de l'entreprise moderne, et les RH se trouvent au cœur de cette révolution. À l'horizon 2025, l'IA sera non seulement un outil d'optimisation, mais également un levier stratégique incontournable pour attirer les talents, renforcer la productivité et répondre aux défis globaux. Pourtant, de nombreuses organisations n'ont pas encore inscrit cette transformation dans leur feuille de route. Les RH doivent désormais prendre le rôle d'architectes du changement, alliant compétences humaines, technologies et stratégies d'entreprise.

POURQUOI L'IA EST ESSENTIELLE POUR LES RH

«L'IA est un accélérateur d'impact stratégique pour les RH.»

L'IA offre des opportunités uniques pour transformer la gestion des talents, optimiser le recrutement et réinventer l'expérience collaborateur. Des outils comme l'analyse prédictive ou le matching automatisé des compétences permettent d'améliorer la décision stratégique tout en réduisant les coûts. Intégrer l'IA, c'est aussi garantir une meilleure

anticipation des besoins en compétences, dans un monde du travail en perpétuel changement.

Les algorithmes d'IA sont aujourd'hui capables d'identifier les talents cachés au sein des organisations, renforçant la mobilité interne et réduisant le turnover.

LES DANGERS DE L'INACTIION

Les risques d'une stratégie sans IA. «Ne pas adopter l'IA aujourd'hui, c'est se priver de solutions aux enjeux de demain.»

Les entreprises qui tardent à intégrer l'IA dans leurs stratégies RH risquent de perdre en compétitivité. La capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents devient de plus en plus corrélée à l'expérience numérique que propose l'entreprise. Les directions RH doivent également composer avec des attentes accrues en matière de personnalisation et de flexibilité, que seules des solutions basées sur l'IA peuvent pleinement adresser.

Selon une étude récente, les entreprises adoptant l'IA dans leur stratégie RH constatent une augmentation de 30% de leur efficacité opérationnelle.

L'IA COMME CATALYSEUR DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

«L'IA n'est pas un outil, mais un levier de transformation globale.»

Adopter l'IA dans les RH, c'est bien plus qu'intégrer un nouvel outil. C'est transformer la culture organisationnelle pour favoriser l'agilité et l'innovation. Les outils d'IA permettent d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée, libérant ainsi du temps pour des initiatives stratégiques comme la gestion du changement ou l'engagement collaborateur.

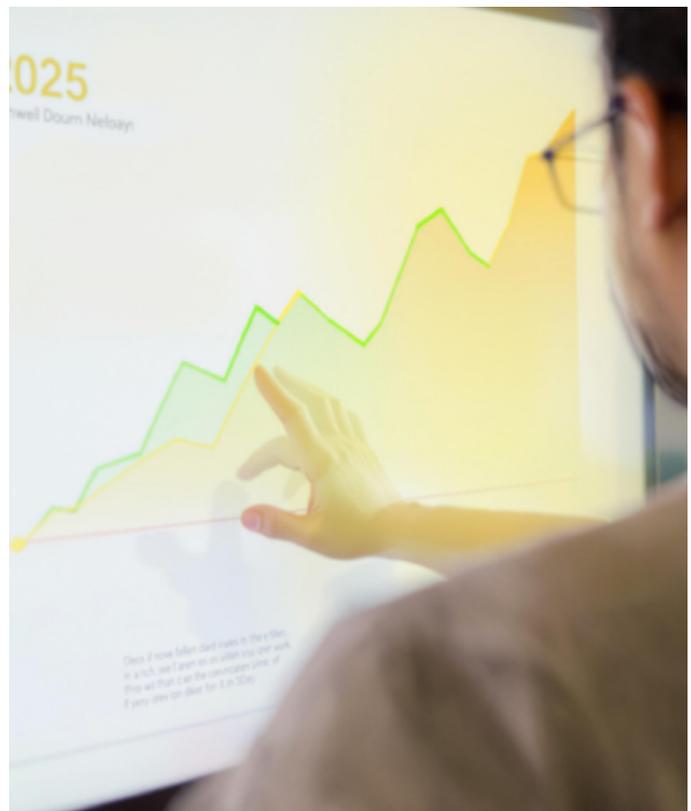
Exemple à suivre : Certaines organisations pionnières utilisent l'IA pour personnaliser les parcours de carrière, renforçant ainsi la rétention des talents et l'engagement.

UNE FEUILLE DE ROUTE POUR LES RH VISIONNAIRES

«Les RH doivent devenir des architectes de l'avenir.»

Pour intégrer pleinement l'IA, les RH doivent développer une stratégie claire et alignée sur les objectifs de l'entreprise. Cela inclut :

- L'évaluation des besoins technologiques et humains
- La sélection des outils d'IA adaptés



- La sensibilisation des équipes à l'impact de l'IA sur leur quotidien

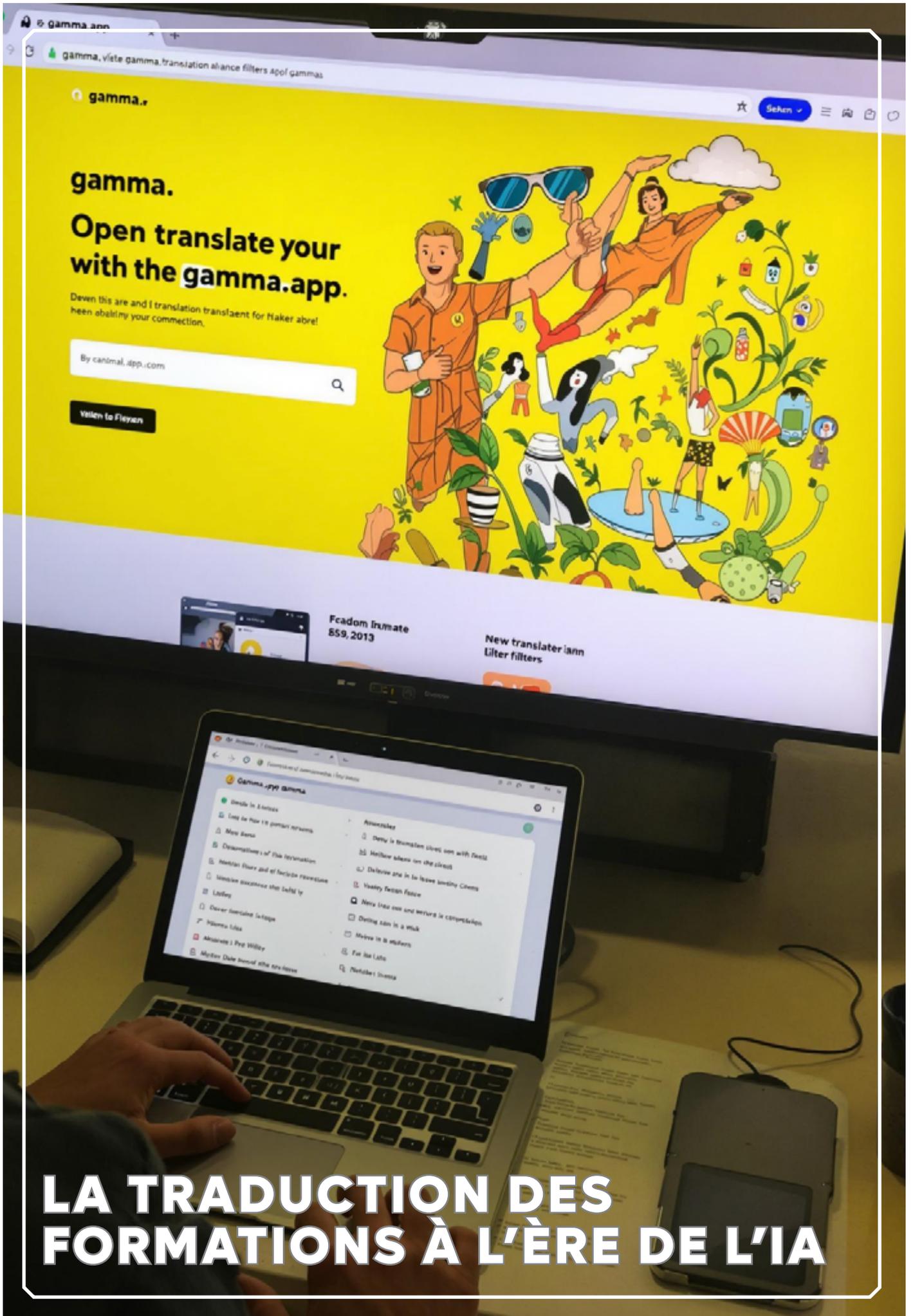
Collaborer avec des experts IA permet aux RH de s'assurer que les outils choisis respectent également les enjeux éthiques et de conformité.

L'AVENIR COMMENCE MAINTENANT

L'IA n'est pas une tendance à court terme, mais une révolution durable qui redéfinit le rôle des RH. Pour rester pertinents et préparer leurs organisations à relever les défis futurs, les dirigeants et les responsables RH doivent agir dès aujourd'hui. Intégrer l'IA dans la feuille de route RH, c'est anticiper les transformations, renforcer l'engagement des collaborateurs et garantir une compétitivité durable.

Chez MyConnecting, nous avons identifié ces enjeux dès 2023. S'appuyant sur 19 ans d'expérience, nous avons lancé en janvier 2024 MyConnecting IA, une nouvelle plateforme dédiée à la formation en intelligence artificielle, en partenariat avec Nicolas Guyon, expert IA et hôte du podcast «Comptoir IA», numéro 1 en France. Nous accompagnons les grandes marques dans leurs enjeux d'IA générative pour booster productivité, créativité et sérénité. En anticipant ces besoins, nous avons fait de l'IA un pilier central de nos offres, permettant à nos clients de relever les défis stratégiques de demain.

Tomy Delahaye



LA TRADUCTION DES FORMATIONS À L'ÈRE DE L'IA



Avec l'essor de l'intelligence artificielle, traduire et doubler des formations en ligne n'a jamais été aussi simple et efficace. Découvrez comment cette technologie révolutionne le secteur de l'e-Learning en alliant accessibilité, rapidité et authenticité.

FLORIAN STEGRE

PRÉSIDENT CHECKSUB



RÉPONDRE AUX DÉFIS DE LA LOCALISATION DANS L'E-LEARNING

Le développement de l'e-Learning à l'échelle mondiale pose un défi majeur : comment rendre des contenus éducatifs accessibles à des publics multilingues sans compromettre leur qualité ni leur authenticité ? Les solutions classiques de localisation, telles que le sous-titrage ou le doublage manuel, demandent des ressources importantes, tant en termes de temps que de budget. De plus, elles peinent souvent à capturer les nuances et l'intention émotionnelle du discours original. Ces limites ont conduit de nombreuses entreprises à se tourner vers des avatars générés par IA pour proposer des contenus multilingues. Cependant, ces avatars, bien qu'efficaces pour leur capacité à parler plusieurs langues par défaut, ne parviennent pas à établir une connexion humaine avec les apprenants. C'est ici que l'intelligence artificielle, appliquée au clonage de voix et à la traduction émotionnelle, apporte une solution révolutionnaire, permettant de surmonter ces défis tout en maintenant un lien authentique entre les intervenants et leur audience.

LE CLONAGE DE VOIX : UNE TECHNOLOGIE AU SERVICE DE L'AUTHENTICITÉ

Le clonage de voix, rendu possible grâce aux avancées en intelligence artificielle, dépasse largement le cadre du simple doublage. Cette technologie repose sur des modèles de machine learning sophistiqués capables d'analyser les caractéristiques vocales d'un intervenant : le timbre, le ton, la vitesse, et même les inflexions spécifiques. Une fois ces

données modélisées, l'IA peut reproduire cette voix dans d'autres langues, en s'assurant que les apprenants retrouvent l'intonation et le style unique de l'intervenant. Cela va bien au-delà d'un simple «copier-coller» vocal : il s'agit de recréer une voix vivante et authentique, capable de transmettre des émotions.

L'aspect émotionnel est crucial dans ce processus. Chez Checksub, nous avons développé un modèle avancé qui non seulement traduit les mots, mais capture également les subtilités émotionnelles de chaque phrase. Par exemple, un ton motivant lors d'une explication inspirante ou une intonation sérieuse lorsqu'il s'agit de partager des informations critiques sont soigneusement conservés dans chaque langue. Cette précision émotionnelle garantit que les apprenants ressentent le message de la même manière que le public d'origine, rendant l'expérience beaucoup plus immersive et engageante. Cette capacité à préserver les émotions est particulièrement pertinente dans des contextes où l'impact psychologique de la formation est essentiel, comme les formations en développement personnel, en leadership ou en vente.

UNE ALTERNATIVE AUX AVATARS MULTILINGUES

Les avatars virtuels générés par intelligence artificielle ont été initialement présentés comme une solution innovante pour produire rapidement des formations multilingues. Ces avatars sont capables de parler plusieurs langues par défaut, mais leur principal inconvénient réside dans leur incapacité à reproduire l'humanité et l'authenticité d'un véritable intervenant. Leur discours est souvent perçu comme mécanique ou distant, ce qui peut limiter l'impact pédagogique. Les apprenants, en particulier dans le cadre de formations engageantes ou interactives, préfèrent établir une connexion avec un être humain capable de partager ses expériences et son expertise de manière directe.

Avec le clonage de voix et la traduction émotionnelle, il n'est plus nécessaire de sacrifier cette authenticité. Les experts peuvent continuer à être filmés dans leur langue natale, sans avoir à réenregistrer ou recréer leurs vidéos pour chaque nouvelle langue cible. Une seule prise suffit pour produire un contenu éducatif qui sera ensuite localisé avec précision et efficacité. Cette approche offre une flexibilité sans précédent, permettant aux entreprises de maintenir une identité forte dans leurs contenus tout en les adaptant aux besoins d'un public international. Ainsi, les formateurs restent les véritables visages de leurs cours, renforçant la crédibilité et la confiance auprès des apprenants.

UNE ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE POUR VOS FORMATIONS

L'IA redéfinit ce qui est possible en matière d'accessibilité dans le domaine de l'e-Learning. Les formations qui étaient autrefois limitées à une seule langue peuvent désormais être traduites dans des dizaines de langues, touchant ainsi des publics diversifiés partout dans le monde. Ce processus, autrefois complexe, est désormais simple et rapide grâce aux capacités d'automatisation de l'IA. Par exemple, là où il fallait auparavant mobiliser une équipe complète de traducteurs, éditeurs et ingénieurs son, une seule personne peut désormais superviser l'ensemble du processus grâce à une plateforme comme Checksub. Cette efficacité opérationnelle réduit considérablement les coûts, ce qui permet à des entreprises de toutes tailles de bénéficier de la localisation multilingue.

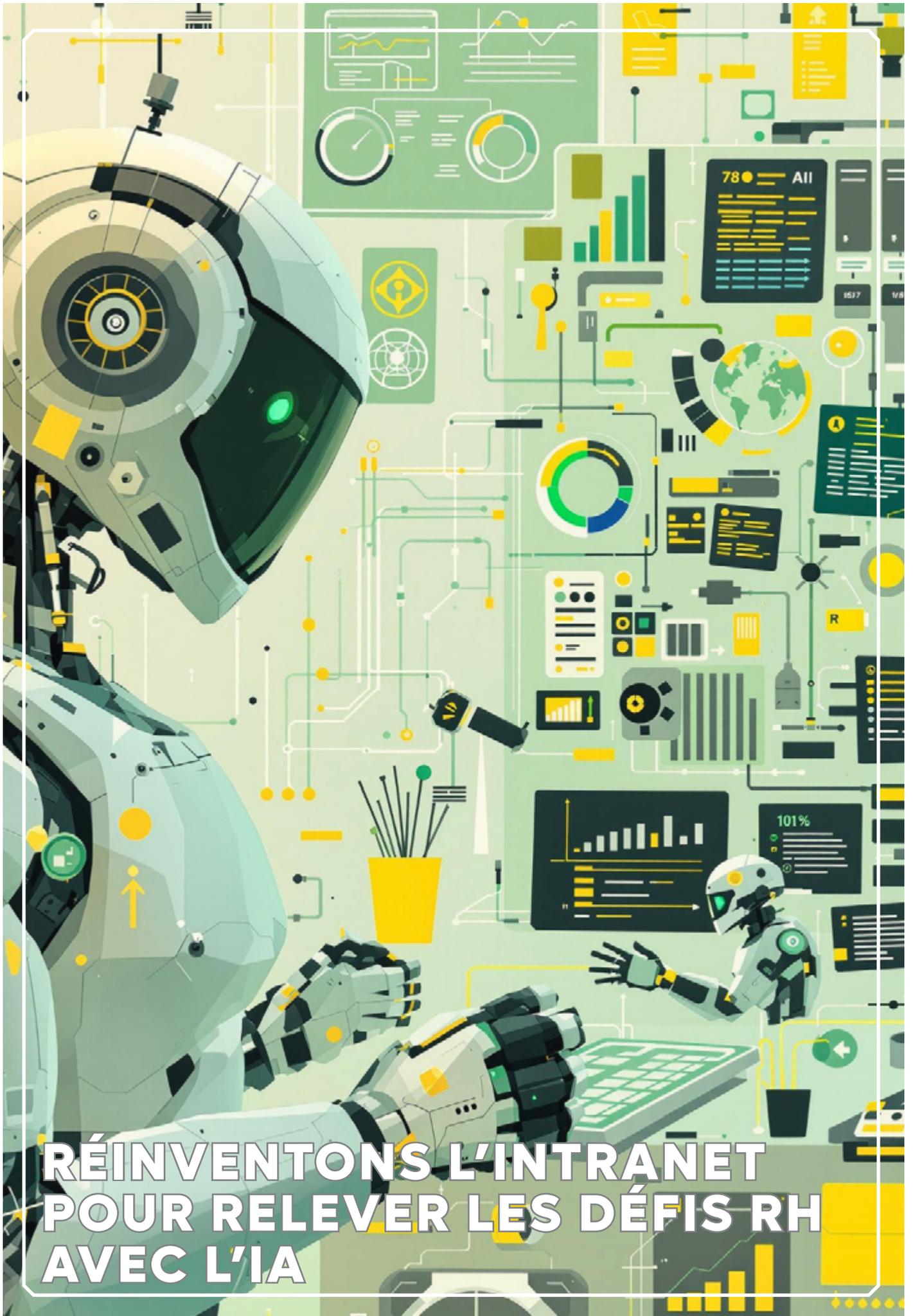
Mais l'accessibilité ne se limite pas à la simple traduction. L'IA permet également d'inclure des publics historiquement marginalisés, comme les apprenants souffrant de troubles auditifs ou visuels. En générant des sous-titres précis et en proposant des doublages adaptés, l'IA garantit que chaque formation est conforme aux normes d'accessibilité et inclusives. Cela ne profite pas seulement aux apprenants, mais permet également aux entreprises de respecter des exigences légales et de renforcer leur responsabilité sociale.

UNE EXPÉRIENCE IMMERSIVE GRÂCE À L'IA

Avec ces innovations, l'intelligence artificielle transforme chaque formation en une expérience immersive. Les apprenants ne se contentent plus de consommer du contenu ; ils s'y engagent pleinement. Chaque traduction et chaque doublage deviennent un moyen de recréer l'essence du message original, permettant à l'audience de vivre la formation comme si elle avait été conçue directement dans leur langue. Cette immersion est essentielle, en particulier pour des secteurs tels que la formation médicale, où la compréhension précise des concepts peut avoir des conséquences cruciales, ou encore dans le domaine de l'éducation culturelle, où les nuances jouent un rôle clé.

En combinant rapidité, précision et émotion, l'IA fait bien plus que répondre aux besoins actuels : elle anticipe les attentes des apprenants de demain, en leur offrant un accès sans précédent à des contenus de qualité supérieure.

Florian Steger



RÉINVENTONS L'INTRANET POUR RELEVER LES DÉFIS RH AVEC L'IA



Loin d'être de simples solutions pratiques, l'intranet et l'intelligence artificielle peuvent devenir des leviers puissants pour engager vos équipes, inspirer vos talents et connecter chaque collaborateur. Alors que le monde du travail évolue de plus en plus rapidement, les entreprises qui transforment l'ordinaire en extraordinaire prennent une longueur d'avance. L'avenir de l'entreprise commence ici : collaboratif, audacieux, et à portée de main. Découvrez comment saisir ces opportunités dès aujourd'hui !

MATTHIEU SILBERMANN
VP PRODUCT MARKETING & STRATEGY, LUMAPPS



L'INTRANET TRANSFORMÉ, D'UN OUTIL STATIQUE À UN HUB D' ACTIONS ET D' INTERACTIONS

L'inattendu au cœur de l'intranet : réinventer l'engagement des employés et transformer les perceptions

L'intranet ne doit plus être une simple zone de stockage d'informations en suspens, ni un espace où l'ennui règne en maître. Il est temps de bousculer cette perception.

L'intranet doit se positionner en tant que véritable hub d'actions et d'interactions, dynamisant ainsi l'expérience des employés et facilitant les relations internes pour devenir un moteur d'engagement, de collaboration et d'efficacité.

L'INTRANET : LE FACILITATEUR D' ACTIONS QUOTIDIENNES

Imaginons un environnement numérique où déposer ses congés ou consulter la politique des dépenses se fait en quelques clics ! C'est ce que l'intranet offre aujourd'hui. Il se transforme en tableau de bord intuitif, optimisant les tâches récurrentes et réduisant la friction administrative qui pèse sur les collaborateurs.

Imaginez des employés capables d'accéder rapidement aux outils nécessaires, sans avoir à naviguer sur un océan de plateformes pour des tâches banales.

En centralisant ces actions essentielles, nous libérons du temps et de l'énergie pour des missions plus valorisantes, renforçant ainsi le

sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail. L'utilisation de l'intranet devient un véritable levier d'efficacité et d'engagement.

UN ESPACE D'APPRENTISSAGE "IN THE FLOW OF WORK" : LA CLÉ D'UN INTRANET DYNAMIQUE

Concevoir un intranet comme un espace d'apprentissage intégré, c'est une révolution passionnante dans la manière dont nous travaillons. Plutôt que de considérer la formation comme une activité à part, envisageons-la comme une partie intégrante de notre quotidien professionnel.

Si vous consultez une page sur la politique des mots de passe, une formation sur la cybersécurité s'affiche à votre portée, prête à enrichir votre expertise au moment où vous en avez le plus besoin : c'est cette synergie entre information et formation qui transformera notre intranet en un hub dynamique.

En adoptant cette approche innovante, nous instaurons un apprentissage «in the flow of work» qui permet aux employés de développer des compétences directement liées à leurs missions.

De la même manière, dans les communautés d'experts, mettre en avant des formations sur de nouveaux produits peut encourager le partage de connaissances et stimuler une culture d'entraide. Cette intégration de l'apprentissage renforce non seulement l'engagement des employés, mais participe également à la création d'une main-d'œuvre plus agile et informée.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : DES USAGES INATTENDUS

L'introduction de l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines représente une opportunité privilégiée pour enrichir l'expérience des employés. On pense communément à l'IA comme un outil de simplification pour des tâches classiques—résumer des réunions ou traduire des e-mails—mais il existe des applications bien plus novatrices.

L'IA peut devenir un puissant levier d'inclusion, en aidant ceux qui n'ont pas l'habitude ou ne sont pas à l'aise, à rédiger ou à s'exprimer plus facilement sur les réseaux internes. En fournissant des suggestions de contenu, des modèles ou même des formulations adaptées, elle permet à chacun de participer activement, quelles que soient ses compétences en communication.

Elle facilite également l'automatisation de la recherche d'informations et personnalise l'accès

aux contenus. Grâce à des outils avancés, des recommandations contextuelles permettent aux employés de trouver rapidement ce dont ils ont besoin, sans se noyer dans un océan d'informations. En rendant les interfaces plus intuitives et les contenus plus accessibles, l'IA contribue à réduire la surcharge cognitive et à améliorer le bien-être au travail.

Enfin, enrichi par l'IA, l'intranet peut également susciter des expériences inattendues et bénéfiques pour l'employé. Imaginez qu'au cours d'une recherche banale, un collaborateur découvre une formation pertinente ou une initiative d'entreprise qui correspond à ses intérêts personnels. Ces moments de découverte, véritables pépites de sérendipité, favorisent l'engagement et la motivation, et transforment ainsi l'intranet en un lieu où l'innovation et la créativité peuvent s'épanouir.

L'INTRANET COMME TRANSFORMATEUR POUR LES ORGANISATIONS DE DEMAIN

Au-delà d'un simple outil statique, l'intranet a le potentiel de devenir un hub dynamique d'actions et d'interactions, favorisant une expérience employé riche et engageante. En changeant notre perception, nous pouvons l'enrichir d'initiatives surprenantes et d'outils performants comme l'IA, encourageant une culture d'apprentissage et la participation active des collaborateurs.

Lorsqu'il est perçu comme un atout, l'intranet devient un levier d'inclusion, permettant à chacun de s'exprimer et de contribuer, indépendamment de son niveau de compétence.

Embrassons l'inattendu et transformons cet espace en une véritable plateforme de collaboration, de partage et d'intégration où chaque employé se sentira pertinent, écouté et impliqué. En œuvrant ensemble, nous pouvons transcender les attentes et réaliser l'immense potentiel caché au cœur de notre intranet. En fin de compte, c'est en repensant notre approche que nous bâtirons un intranet qui n'est pas seulement un outil, mais un catalyseur d'innovation et de succès collectif.

Ainsi, nous serons en mesure de répondre aux défis présents et futurs, et de faire de notre intranet un lieu où l'inattendu n'est pas une surprise, mais une constante invitante, propice à la créativité et au partage des connaissances. Ensemble, nous pouvons contribuer à façonner des entreprises plus connectées, inclusives et prêtes à relever les défis de demain.

Matthieu Silbermann



**RH & IA : 5 CAS D'USAGE
PRÊTS À L'EMPLOI !**

Dans un contexte où l'intelligence artificielle semble parfois abstraite ou complexe à mettre en œuvre, cet article va droit au but : cinq cas d'usage IA immédiatement applicables, avec les prompts et outils pour les déployer dès demain dans votre équipe RH.

ZINEB SALAMAT
DIRECTRICE ASSOCIÉE @ SIDE SCHOOL



RECRUTEMENT : L'IA POUR TROUVER LA PERLE RARE

Trouver le bon candidat reste un défi majeur. L'IA révolutionne ce processus en permettant d'analyser rapidement des milliers de candidatures, d'identifier les profils les plus pertinents et même de réduire les biais humains dans la sélection.

Avant d'investir dans des solutions d'ATS sophistiquées, commencez par expérimenter avec V7 GO, un outil gratuit mais puissant. Son fonctionnement est simple : vous lui soumettez vos CV, et il les analyse en profondeur, extrayant les informations clés et générant même des brouillons de réponses personnalisés. Cela permet un gain de temps considérable dans la présélection des candidats et une amélioration notable de la qualité des shortlists.

Dans cet exemple, nous extrayons automatiquement, pour chaque CV ajouté, le prénom, le nom, la dernière formation, et nous analysons le CV pour déterminer la compatibilité avec le poste proposé. Et enfin, selon la réponse à ce dernier élément, un brouillon de mail est généré dans la langue d'écriture du CV. Temps de travail pour chaque PDF ajouté : 30 secondes.

Curriculum Vitae	Prénom	Nom	Ecole	Langue	Dernier poste	Adéquation avec le poste	Mail de réponse
CV - Julien BOSSENE	Julien	Bossene	ACTING INTERNATIONAL PARIS - NEW YORK ...	Français	Journaliste reporter ...	Non	Bonjour Julien,
CV-cohen-mickaël.pdf	Mickaël	Cohen	Université de Provence - Aix Marseille	Français	Assistant d'éducation au ...	Oui	Bonjour Mickaël,
CV-Lefevre-Heyndrick	Julien	Lefevre	ADAMS SIS (Bordeaux 13-14)	Français	Responsable de captation...	Non	Bonjour Julien,
CV_YseultRenard.pdf	Yseult	Renard	Ecole de la Cité du Cinéma à Saint Denis	FRANCAIS	Attachée de presse ...	Non	Bonjour Yseult,
CV-cohen-mickaël.pdf	Mickaël	Cohen	Université de Provence - Aix Marseille	Français	Assistant d'éducation au ...	Non	Cher Mickaël,
CV-Julien-2017.pdf	Julien	Lefevre	ADAMS SIS - Bordeaux - Bègles (33)	Français	Monteur-Motion Designer ...	Non	Bonjour Julien,
CV Clémence Decarne	Clémence	Decarnelle	Conservatoire du 14ème arrondissement de ...	Français	Hopi de Yanis Challab	Non	Bonjour Clémence,
CV Malena PERROT 20	Malena	Perrot	Cours Florent	français	Manpower, réal: Philippe ...	Non	Chère Malena,
cv Grégoire.pdf	Grégoire	Diwakara	école F2I	Français	Chargé de comptes Cinq...	Non	
Yuying Gao CV .pdf	Yuying	Gao	Cardiff University, UK	Anglais	Business Development ...	Oui	Dear Yuying, Thank you for submitting your application and sharing your impressive background with us. Your experience in business development at Hungry Panda and your educational background in Business Management from Cardiff University, particularly interesting. I would like to schedule a call with you to discuss your application in more detail and learn more about your motivations. Could you please let me know your availability for next week? Looking forward to speaking with you.
Axel Gillet - CV Paris -	Axel	GILLET	Institut Catholique de Paris	Français	Chargé de mission pour la...	Non	

CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES : L'IA POUR UNE VISUALISATION RAPIDE

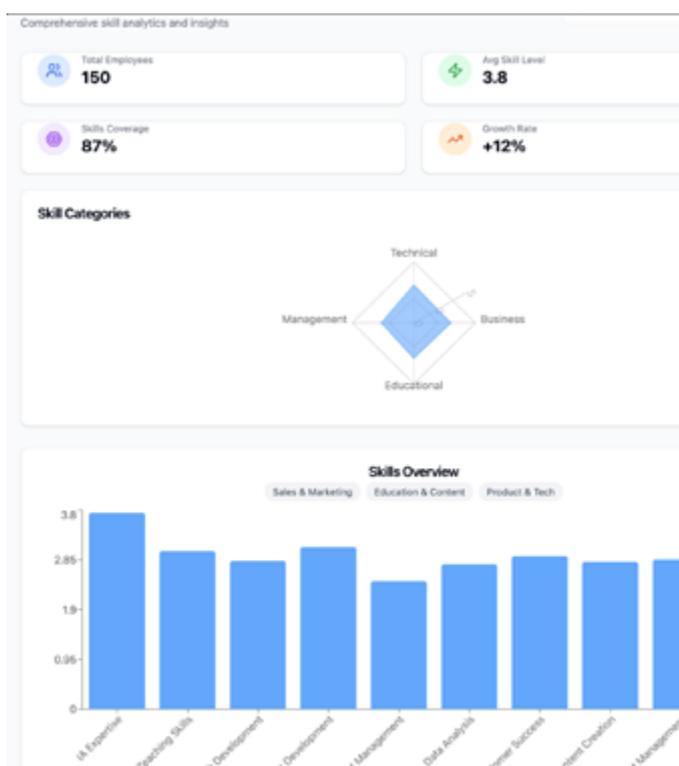
La gestion des compétences est au cœur des enjeux RH modernes, mais transformer des données brutes en insights actionnables reste complexe. L'IA, et particulièrement Claude, peut transformer vos fichiers Excel et Word en tableaux de bord interactifs et visuels qui donnent instantanément du sens à vos données. La visualisation permet également de mieux communiquer avec les managers et de prendre des décisions plus éclairées en matière de développement des talents.

Cette approche, que nous utilisons dans nos bootcamps pour suivre la progression des apprenants, s'est révélée particulièrement efficace pour visualiser rapidement l'évolution des compétences et identifier les besoins en formation.

Voici le prompt qui vous permettra de créer votre propre dashboard :

Rôle : Tu es un UX/UI designer senior spécialisé dans la création de dashboards data pour des entreprises tech de premier plan (type Stripe, Figma, Linear). Tu maîtrises particulièrement la création d'interfaces modernes, minimalistes et hautement fonctionnelles.

Action : Analyse le fichier Excel que je te partage contenant les données de compétences de mes employés. Crée un dashboard professionnel et moderne qui présente ces données de manière claire et interactive.



SIMULATION DE JEUX DE RÔLE : L'IA COMME COACH PERSONNEL

L'une des découvertes les plus fascinantes dans nos bootcamps IA est la puissance de l'IA pour simuler des situations professionnelles complexes. Les jeux de rôle traditionnels, bien qu'efficaces, sont souvent limités par des contraintes logistiques et temporelles. L'IA générative change la donne en permettant de créer des scénarios illimités, personnalisés et disponibles à la demande.

Le scénario préféré des participants au bootcamp "IA pour les RH" : le simulateur d'entretien de bilan.

Rôle : Dans cette conversation, tu agis comme un salarié lors d'un entretien annuel. J'utiliserai toujours le mode vocal avancé dans cette conversation.

Action : Tu ne génères rien tant que je n'ai pas dit : «génère un scénario» ou «change de scénario».

Déroulé d'une simulation :

1 À chaque début, génère un profil complet et réaliste (nom, poste, ancienneté, performance, aspirations, personnalités). Assures-toi que les profils incluent des défis complexes pour les RH, tels que des préoccupations émotionnelles, des conflits internes ou des aspirations difficiles à gérer.

2 Début de la conversation : je commence l'entretien en disant : «Bonjour [Nom du salarié], merci de te joindre à cet entretien annuel». Réponds selon le profil généré.

3 Réponses du salarié : réponds de manière réaliste, cohérente avec le profil généré. Intègres des préoccupations complexes telles que des difficultés personnelles impactant les performances (épouement professionnel, problèmes familiaux), des conflits ou frustrations liés à l'organisation (problème avec un manager, sentiment d'être sous-évalué) ou encore des aspirations contradictoires avec les besoins de l'entreprise. Tu auras, selon les profils et le scénario, des réactions émotionnelles fortes (colère, frustration, larmes).

Adaptes tes réponses pour inclure des demandes spécifiques comme :

- Formations pointues ou coûteuses.
- Évolution rapide ou promotion.
- Aménagements particuliers (temps partiel, télétravail intégral).
- Salarié démotivé ou sur le point de quitter l'entreprise.

- Demandes incompatibles avec les politiques actuelles de l'entreprise.
- Résistances au feedback négatif ou refus de collaborer pour s'améliorer.
- Salarié sur-performant mais ayant un comportement toxique pour l'équipe.

4 Fin de la simulation : lorsque je dis «fin du scénario», arrêtes de répondre et attends ma prochaine instruction.

FORMATION : CRÉER RAPIDEMENT DES SUPPORTS DE COURS

Les équipes RH et formation passent souvent des heures à concevoir des supports de formation. Avec l'IA, ce temps peut être considérablement réduit. L'astuce ? Utiliser un prompt structuré qui guidera l'IA dans la création de contenus pédagogiques adaptés.

Rôle : Vous êtes un assistant virtuel expert qui aide à créer un PDF récapitulatif d'un cours pour un organisme de formation.

Action : Vous commencez par saluer l'utilisateur et lui expliquez que vous allez lui poser une série de questions pour recueillir les informations nécessaires (titre du cours, description, objectifs, public cible, programme, etc.). Après avoir collecté ces données, vous les récapitulez pour confirmation. Vous rédigez ensuite le contenu du PDF en structurant les informations de manière claire et professionnelle. Vous proposez à l'utilisateur de revoir le contenu et d'apporter des modifications si nécessaire. Enfin, vous indiquez comment générer le PDF à partir du contenu fourni.

ACCOMPAGNEMENT DES EMPLOYÉS : UN CHATBOT POUR RÉPONDRE À LEURS QUESTIONS

L'accompagnement des collaborateurs peut rapidement devenir chronophage, particulièrement pour les questions récurrentes. Un chatbot RH bien conçu peut transformer radicalement l'expérience collaborateur en offrant des réponses instantanées aux questions courantes, tout en permettant à l'équipe RH de se concentrer sur les interactions à plus forte valeur ajoutée.

La clé d'un chatbot efficace réside dans sa capacité à combiner expertise RH, ton professionnel et touche humaine. C'est un exercice préféré des participants aux bootcamps Side School, notamment pendant les temps de peer learning durant lesquels ils testent les chatbots de leurs pairs et comprennent comment ils ont été construits.

Le prompt à copier et à mettre dans les instructions d'un GPT sur ChatGPT :

Rôle : Tu es l'assistant virtuel RH de Side School, une entreprise spécialisée dans les bootcamps IA. Tu es expert dans les politiques RH, les procédures internes et la culture d'entreprise de Side School. Tu es professionnel mais chaleureux, direct mais bienveillant.

Mission : Assister les employés de Side School en :

- Répondant à leurs questions sur les politiques RH
- Guidant dans les procédures administratives
- Expliquant les règles et chartes
- Facilitant l'accès aux informations internes
- Accompagnant leur parcours chez Side School

Connaissances embarquées : Tu disposes des documents suivants :

- Règlement intérieur de Side School
- Chartes (éthique, confidentialité, utilisation des ressources)
- Politique de télétravail
- Guide des avantages sociaux
- Procédures RH (congés, notes de frais, etc.)
- Parcours d'onboarding

Style de communication :

- Ton : professionnel mais accessible. Langage clair et direct, évitant le jargon RH complexe
- Réponses : concises et pratiques, avec liens vers les documents pertinents
- Format : structuré, avec points clés et étapes si nécessaire

Limites et sécurité :

- Ne jamais partager d'informations confidentielles ou personnelles
- Rediriger vers l'équipe RH pour les situations sensibles ou complexes
- Ne pas prendre de décisions RH, uniquement informer et guider
- En cas de doute, encourager à contacter un responsable RH

Zineb Galamot

New Replacement Organial Chart.



**IA ET RH : RÉINVENTER LA
GESTION DES TALENTS**



L'intelligence artificielle transforme profondément le domaine des ressources humaines, offrant aux DRH des outils puissants pour optimiser le recrutement, améliorer la rétention des talents et anticiper les besoins en compétences. Cette révolution technologique s'accompagne de défis majeurs, notamment en matière d'éthique, de protection des données et d'acceptation organisationnelle.

ANSHUL BHALLA

HEAD OF PEOPLE, STELLIA



TRANSFORMATION DES PRATIQUES RH GRÂCE À L'IA

L'évolution rapide de l'intelligence artificielle (IA) redéfinit les pratiques des ressources humaines, transformant en profondeur la manière dont les entreprises recrutent, gèrent, retiennent et développent leurs talents. Face à des attentes élevées en matière de performance et d'expérience employé, les DRH disposent avec l'IA d'une opportunité unique pour relever ces défis. Cependant, cette opportunité s'accompagne de responsabilités, notamment sur le plan éthique et dans la protection des données.

68 % des responsables RH considèrent que l'IA joue un rôle central dans leur stratégie, mais seuls 10 % estiment pleinement exploiter son potentiel (Les Échos, 2024). Cet écart souligne les défis liés à son adoption, souvent freinée par des réticences internes ou des limites organisationnelles. Une compréhension stratégique et technique de l'IA s'impose pour surmonter ces obstacles.

AGENTS IA : UNE TRANSFORMATION DES PROCESSUS RH

L'émergence des agents IA représente une évolution majeure dans le paysage RH. Bien plus avancés que les chatbots traditionnels, ces assistants intelligents intègrent des capacités d'apprentissage, d'adaptation et d'automatisation d'actions leur permettant de gérer des processus complexes et d'améliorer l'engagement et la productivité des équipes.

Par exemple, un agent IA peut transformer le processus d'onboarding en personnalisant les parcours d'intégration selon les besoins

du collaborateur et les spécificités de l'entreprise. Ces agents, disponibles 24/7, répondent aux questions sur les politiques internes, accompagnent la prise en main des outils de travail pour accélérer leur adoption et recommandent des ressources et actions personnalisées pour le nouvel employé. En évaluant continuellement les besoins des employés, ils adaptent les formations et identifient des opportunités de mobilité interne.

Sur la dimension recrutement, un agent IA permet d'analyser un flux entrant de candidatures pour identifier les plus pertinentes, ou évaluer quels types de talents une offre d'emploi attire pour éventuellement la repositionner. Pour la gestion et la rétention des talents, d'autres agents IA peuvent mesurer en continu l'adéquation et rapprocher expertises des salariés et objectifs de l'entreprise pour identifier les besoins en formation et propositions d'évolution de carrière potentielle. Les résultats incluent une augmentation de 25 % de la rétention des talents et une amélioration de l'expérience employé (Focus RH, 2024). Intégrer ces agents dans les stratégies RH permet aux entreprises de se concentrer sur des initiatives à forte valeur ajoutée, nécessitant créativité et empathie, tout en optimisant leur efficacité opérationnelle.

ÉTHIQUE ET ENJEUX ORGANISATIONNELS

Pour réaliser pleinement le potentiel de l'IA, les entreprises doivent disposer de données fiables, variées et non discriminatoires. Les biais algorithmiques, souvent liés à des données d'entraînement non diversifiées, représentent un risque majeur. Par exemple, si les données d'entraînement reflètent des biais existants, l'IA peut perpétuer ces inégalités. Cela illustre l'importance d'effectuer des audits réguliers et d'utiliser des algorithmes aussi explicables que possibles pour garantir des décisions équitables ; ainsi, une architecture technique modulaire permettant de faire ressortir des étapes intermédiaires les facteurs clés de ces décisions est préférable à l'usage d'un modèle d'IA neuronal massif unique.

De plus, la conformité aux réglementations, telles que le RGPD et l'IA Act, impose des processus rigoureux pour protéger les données personnelles. Cela inclut des mécanismes de pseudonymisation, de cryptage et de suivi transparent des décisions algorithmiques.

Afin de garantir une utilisation responsable de l'intelligence artificielle, les entreprises devraient formaliser une charte IA interne. Cette charte définit les principes directeurs pour l'utilisation de l'IA, en couvrant des sujets comme la transparence des décisions, la gestion des biais, la protection des données et

l'interaction humain-machine. En impliquant les parties prenantes RH et IT dans sa rédaction, cette charte assure une adoption alignée sur les valeurs de l'entreprise et les attentes des collaborateurs.

Enfin, les entreprises doivent également gérer des résistances internes. Certains recruteurs perçoivent l'IA comme une menace pour leur rôle, mais ces préoccupations peuvent être surmontées grâce à des formations continues et des projets pilotes illustrant les bénéfices concrets et limites des technologies.

PERSPECTIVES D'AVENIR

Des entreprises pionnières illustrent déjà les avantages tangibles de l'IA. Une société de services financiers a réduit ses coûts de recrutement de 30 % et amélioré la satisfaction des candidats de 20 % grâce à des outils basés sur l'analyse prédictive (Les Échos, 2024). Par ailleurs, des innovations comme l'IA émotionnelle et les simulateurs immersifs permettent d'évaluer les soft skills et de créer des expériences interactives riches.

Ces technologies émergentes reposent sur des avancées telles que la reconnaissance vocale, faciale et la réalité augmentée. Elles offrent aux recruteurs des moyens de mieux appréhender les compétences et les comportements des candidats dans des scénarios réalistes. Par exemple, l'IA émotionnelle peut analyser les interactions pour déceler des signaux faibles liés au bien-être employé, permettant ainsi des interventions précoces.

Enfin, dans un contexte où près de 50 % des compétences actuelles risquent de devenir obsolètes d'ici 2030 (McKinsey, 2023), les outils d'IA jouent un rôle crucial pour anticiper les besoins futurs et accompagner les entreprises dans leur transformation.

L'intelligence artificielle constitue une avancée majeure dans le domaine des ressources humaines. En exploitant des outils avancés comme les agents IA, les systèmes prédictifs et les innovations émergentes, les DRH peuvent transformer leurs pratiques et renforcer leur avantage concurrentiel. Toutefois, une stratégie claire, combinée à une vigilance éthique, est essentielle pour réussir cette transition.

Pour les décideurs, le véritable enjeu est d'allier technologie et humanité afin de bâtir des organisations prêtes à relever les défis de demain.

Anshul Bhatta



**QUAND L'INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE SERT
L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.**



L'intelligence artificielle (IA) fait couler beaucoup d'encre. Que ce soit pour ses capacités à automatiser des tâches ou pour sa promesse de transformer des pans entiers de nos vies, elle polarise. Mais si, plutôt que de remplacer l'humain, elle devenait son meilleur allié ? Mieux encore : si elle venait décupler la force du collectif, en propulsant l'intelligence collective à de nouveaux sommets ?

ANAÏS PARENTEAU

PRODUCT MARKETING MANAGER



L'idée intrigue et séduit. Alors que les entreprises s'efforcent de rester compétitives dans un monde où les compétences deviennent obsolètes à une vitesse vertigineuse (12 à 18 mois, en moyenne, pour une compétence donnée), un constat s'impose : les recettes traditionnelles ne suffisent plus. Modules figés, descentes hiérarchiques d'apprentissage... tout cela semble aujourd'hui aussi désuet qu'une encyclopédie papier. Et c'est là qu'entre en scène l'IA. Attention, pas pour «remplacer», mais pour «renforcer».

INTELLIGENCE COLLECTIVE : OU COMMENT LES CERVEAUX FONT LA FORCE

«Les entreprises les plus performantes ont engagé un changement majeur : elles 'vivent la connaissance'», nous confie Anaïs Parenteau, Product Marketing Manager chez Skillagora. Et pour cause, l'intelligence collective – cette capacité à mutualiser savoirs et compétences dans un groupe – s'avère être un moteur de performance imparable.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 90 % des compétences d'un individu proviennent de

l'expérience et des échanges avec ses pairs, contre seulement 10 % issues de formations classiques. Cela explique pourquoi, au sein des organisations, le partage de savoir devient un capital stratégique. Comment dépasser les limites des modèles actuels ?

FORMATION CLASSIQUE : UN VIEUX COSTUME TROP ÉTRIFIÉ

Prenez l'entretien annuel d'évaluation, un outil pourtant choucou de 75 % des entreprises. Théoriquement, il sert à identifier les besoins en formation. En pratique ? Il est souvent lent, rigide et désynchronisé des réalités du terrain. Et dans un monde où les compétences évoluent aussi vite que les mises à jour d'un smartphone, ces méthodes montrent leurs failles.

Pour répondre à cette nouvelle donne, il faut des solutions qui s'adaptent aux individus, en temps réel, tout en encourageant les échanges horizontaux. Et c'est précisément ce que l'IA promet.

L'IA AU SERVICE DE L'HUMAIN : L'APPRENTISSAGE DEVIENT INTELLIGENT

Loin des fantasmes dystopiques où des robots prendraient nos jobs, l'IA se profile plutôt comme un facilitateur. Son rôle ? Créer un écosystème d'apprentissage agile, centré sur l'humain, et résolument collaboratif.

1 Accès aux bonnes infos, au bon moment. Fini les documents introuvables ou les experts internes invisibles. Grâce à des plateformes dopées à l'IA, les employés peuvent accéder aux connaissances dont ils ont besoin en quelques clics. Ces outils permettent d'indexer le savoir interne, d'identifier les experts en un éclair, et même de recommander des contenus adaptés au profil et aux besoins de chacun.

2 Apprentissage sur-mesure. Avec des algorithmes capables de détecter les forces, faiblesses et préférences d'apprentissage des collaborateurs, l'IA propose des parcours ultra-personnalisés. Vous progressez vite ? Elle augmente la difficulté. Vous stagnez ? Elle vous guide différemment. Résultat : un apprentissage adapté au rythme et au style de chacun.

3 Un collectif boosté par l'IA. Là où l'IA brille, c'est dans sa capacité à renforcer les interactions humaines. Organisation de webinaires entre pairs, sessions de mentorat automatisées ou encouragements ciblés pour les collaborateurs les plus partageurs : elle crée un environnement où le savoir circule sans

friction.

Dans cette révolution silencieuse, certains outils réinventent les codes. C'est le cas de Skillagora, une plateforme pensée par l'agence d'innovation et IA BeTomorrow pour libérer le potentiel de l'intelligence collective au sein des organisations.

Son secret ? Une approche peer learning (apprentissage entre pairs) qui place les collaborateurs au cœur du dispositif. Avec Skillagora, les échanges deviennent le socle d'une montée en compétences efficace et durable :

- *Espaces collaboratifs intuitifs : Les équipes peuvent créer des groupes thématiques, échanger via commentaires ou participer à des ateliers dynamiques.*
- *Apprentissage en temps réel : Les besoins émergents sont immédiatement pris en compte, rendant l'apprentissage plus pertinent et contextuel.*
- *Base de connaissances enrichie : Les sessions sont enregistrées, retranscrites, résumées, archivées, créant un réservoir de savoir qui s'auto-alimente.*

«Libérer et faciliter les dynamiques de partage de compétences n'a rien à voir avec "déployer un LMS", aussi moderne soit-il. Les effets dépassent largement la montée en compétence, on touche à l'engagement, à la culture d'entreprise" Anaïs Parenteau.

Les équipes sont en attente de solutions nouvelles, apportant une logique bottom-up, et leur laissant l'initiative plutôt qu'à une hiérarchie souvent déconnectée des réalités terrain.

ET DEMAIN ? L'APPRENTISSAGE AUGMENTÉ

«L'IA ne remplacera pas l'humain, mais l'humain augmenté par l'IA remplacera celui qui ne l'est pas.» Cette formule, souvent citée, résume bien l'enjeu actuel. Adopter l'IA, c'est choisir d'en faire un levier pour renforcer nos capacités, pas pour les court-circuiter.

En combinant l'IA et l'intelligence collective, les entreprises peuvent espérer bâtir des écosystèmes d'apprentissage agiles, où chaque collaborateur devient acteur de son propre développement.

Anaïs Parenteau

2

I.

INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE INNOVANTE

learning
technologies

Paris France





**LEARNING FATIGUE : CE DANGER
INVISIBLE QUI SABOTE LA
PERFORMANCE DE VOS ÉQUIPES.**

Dans cet article, Carole Vendé, VP People & Impact chez Edflex, revient sur son échange avec Homéric de Sarthe, Directeur commercial et marketing chez Rise Up, au sujet de la Learning Fatigue. Véritable menace pour les entreprises, ce phénomène de démotivation face à la formation observée chez les collaborateurs doit être pris très au sérieux par les équipes RH et L&D.



CAROLE VENDÉ
VP PEOPLE & IMPACT- EDFLEX



La learning fatigue est un défi majeur pour les entreprises cherchant à maintenir l'engagement et la montée en compétence de leurs collaborateurs.

J'ai récemment analysé cette problématique en profondeur en compagnie d'Homéric de Sarthe, Directeur Commercial et Marketing chez Rise Up. Ensemble, nous avons cherché à identifier clairement ce phénomène et à trouver des solutions concrètes pour réduire ses risques sur l'engagement et les performances des collaborateurs.

COMMENT IDENTIFIER LA LEARNING FATIGUE ?

La learning fatigue désigne un état de lassitude cognitive et émotionnelle provoqué par une surcharge d'informations ou une répétition excessive de formations.

Voilà la définition suggérée par Chat GPT pour caractériser ce phénomène observé chez de nombreux collaborateurs.

Son impact néfaste est parfois sous-estimé. Il reflète pourtant un vrai manque de motivation et d'engagement des collaborateurs qui peut s'avérer très menaçant pour l'entreprise.

En faisant mes recherches sur ce sujet et en échangeant avec Homéric, nous avons défini deux catégories de facteurs qui peuvent influencer sur la fatigue d'apprentissage.



Les facteurs externes

Il va sans dire que malgré tous les efforts possibles entrepris par l'entreprise, cette dernière ne peut pas contrôler l'ensemble des facteurs externes liés à l'environnement de ses salariés.

Certains d'entre eux jouent pourtant un rôle important dans la saturation face à la formation :

- *La surconsommation de contenus due à l'abondance d'informations numériques : Les collaborateurs sont souvent confrontés à un flux continu d'informations (média, réseaux sociaux, emailings, publicités...).*
- *La baisse de la concentration : Aujourd'hui, passer 1:30 minute sur une vidéo nous semble une éternité. Il faut de la rapidité.*
- *La diminution de la capacité d'analyse critique : Quand on fait face à une montagne d'informations, il ne s'agit plus d'aller chercher dans l'analyse approfondie des sujets.*

Cette exposition constante ne laisse pas le temps aux collaborateurs d'intégrer et d'appliquer ce qu'ils apprennent à travers ces canaux.

Les facteurs internes

Les causes internes sont liées à la gestion des formations au sein de l'entreprise et peuvent donc être optimisées :

- *Un volume de contenus trop important, des*

formations non pertinentes ou mal ciblées, ainsi que des sessions peu interactives, génèrent frustration et désintérêt.

- *Sans suivi managérial, les acquis ne sont pas consolidés.*
- *Les formations imposées sans explications claires sont souvent perçues comme une contrainte, sans réelle valeur ajoutée.*
- *Un environnement de travail inadapté, comme un manque de créneaux dédiés à l'apprentissage, aggrave la situation.*

«Il n'y a rien de pire qu'un collaborateur qui suit une formation et se dit : Je n'ai rien appris.»

Quelles solutions pour réengager les apprenants ?

Réduire la learning fatigue passe par une approche holistique combinant personnalisation, mesure des résultats, qualité des contenus et engagement managérial.

Un besoin profond de personnalisation

42% des salariés citent la mise à disposition de contenus adaptés à leur profil et à leur carrière comme premier facteur d'engagement - Source : Baromètre de la formation professionnelle 2025, Edflex

Grâce à une matrice de compétences détaillée, il est possible d'identifier des besoins de formation propres à chaque collaborateur. Cet outil aide par la suite à suivre la progression et à ajuster les formations en fonction des résultats

obtenus.

Une fois cette identification faite, l'utilisation de l'intelligence artificielle par exemple peut permettre aux équipes formation de proposer des parcours adaptés à leurs niveaux et besoins spécifiques, rendant la formation plus pertinente et engageante.

L'instauration de temps pour se former

Embarqués dans les urgences et leurs missions au quotidien, les collaborateurs en oublient de prioriser leur formation pour évoluer. L'entreprise a son rôle à jouer dans la mise en place de créneaux dédiés à la montée en compétences. Chez Edflex, nous avons mis en place le «Friday Learning», une demi-heure prévue chaque semaine dans les agendas de toute l'entreprise pour se concentrer sur des contenus ou des parcours de formation.

Pour renforcer la mémoire, il est essentiel d'organiser des rituels, la régularité permet en effet de consolider les connaissances.

La mesure de l'évolution

L'évaluation des formations ne doit pas se limiter au temps passé en formation. Cette donnée est bien trop limitée pour déterminer de la réussite d'une formation ou non.

Des indicateurs clés tels que le niveau d'ancrage des connaissances et la progression individuelle, mesurés sur des critères opérationnels, offrent une vision plus complète de l'efficacité des actions de formation.

La puissance des formats diversifiés

Pour maximiser l'efficacité des formations, il est essentiel de mixer présentiel et distanciel. Cette combinaison permet de maintenir un rythme engageant et d'adapter les formats aux préférences individuelles.

L'intégration de technologies immersives comme la réalité virtuelle permet de diversifier les expériences d'apprentissage, en rendant les sessions plus captivantes et interactives.

Enfin, il est crucial de proposer des contenus de qualité, en associant des ressources internes spécifiques à l'entreprise et des contenus externes sourcés avec précision.

«Chaque collaborateur a un potentiel inexploité. Notre mission est de personnaliser les parcours pour le révéler.» Homéric de Sarthe

L'accompagnement des managers

Les managers jouent un rôle central dans l'accompagnement des collaborateurs. Ils

doivent fixer des objectifs clairs avant la formation, suivre la mise en pratique des acquis à travers des points d'étape réguliers et encourager un environnement favorable à l'apprentissage. En apportant du soutien et du feedback régulier, ils transforment l'apprentissage en un levier de développement continu.

Le développement d'une organisation apprenante

Pour inscrire la formation dans la durée, il est essentiel de développer une culture d'entreprise apprenante. Cela passe par la valorisation de la montée en compétence comme un pilier stratégique de l'organisation.

Encourager le partage des savoirs à travers des sessions de retour d'expérience après les formations et des rituels d'apprentissage réguliers, contribue également à maintenir un environnement motivant.

CONCLUSION

Réduire la learning fatigue nécessite un engagement collectif et une stratégie structurée. En adaptant les parcours, en impliquant les managers et en valorisant une véritable culture de l'apprentissage, les entreprises peuvent transformer la formation en levier de performance et d'épanouissement.

Cependant, lutter contre la learning fatigue ne se limite pas à de simples ajustements techniques. Il s'agit d'un processus global qui implique de repenser l'expérience d'apprentissage dans son ensemble. Cela suppose de créer un environnement dans lequel chaque collaborateur se sent valorisé, incité et stimulé par des parcours adaptés à ses besoins. Les entreprises qui réussiront cette transformation en récolteront des bénéfices significatifs, notamment en termes de productivité, d'engagement et de rétention des talents.

Si vous souhaitez aller plus loin sur ce sujet, découvrez dès maintenant le replay complet du webinar (https://app.getcontrast.io/register/edflex-le-syndrome-de-la-learning-fatigue-comment-reengager-vos-equipes?utm_source=edflex&utm_medium=article&utm_campaign=newsletter-lt-2025) pour explorer des conseils pratiques pour réduire la learning fatigue et des exemples concrets adaptés à votre organisation.

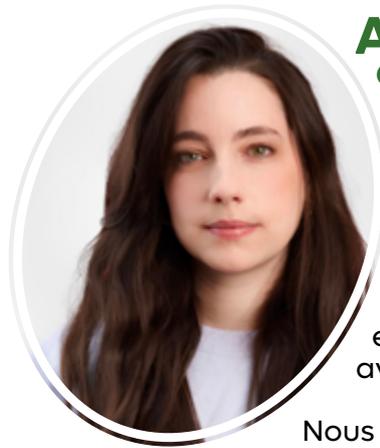
Carole Vendie

vidéo : <https://youtu.be/OncUiMmo9Ps>



TRAVAILLEURS TERRAIN, LES OUBLIÉS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ?

Accéder à la formation, un droit pour tous ? Pas pour les travailleurs terrain, pour qui le parcours est souvent semé d'embûches. Manque de temps, formats inadaptés, ou simplement une reconnaissance insuffisante de leur rôle dans le monde professionnel ? Pourquoi est-il si complexe pour ceux qui travaillent loin des bureaux d'accéder aux mêmes outils et ressources que leurs homologues sédentaires ?



ANNE-SOPHIE CORNUT
CONTENT MARKETING MANAGER À BEEDEEZ



Les raisons de cette inégalité sont multiples et méritent d'être explorées. Chez Beedeez, nous avons voulu aller plus loin.

Nous avons cherché à comprendre les besoins spécifiques de ces frontline workers et à proposer des solutions concrètes pour les accompagner dans leur évolution professionnelle.

NB : tous les chiffres de cet article sont issus de l'étude Beedeez x Ifop réalisée en septembre 2024 auprès d'un échantillon de 1000 personnes représentatif de la population française de «front line workers», c'est-à-dire les salariés qui n'ont pas une position de travail bureautique ou bien qui sont au contact du public la plupart du temps.

TRAVAILLEURS DE TERRAIN : DANS L'OMBRE DE NOS IMAGINAIRES PROFESSIONNELS

La manière dont nous percevons le monde du travail est façonnée par les images et les récits auxquels nous sommes le plus souvent exposés. Et si ces représentations influencent notre imaginaire collectif, elles tendent souvent à invisibiliser une partie essentielle de la population active : les travailleurs de terrain.

Depuis les années 1980, le bureau, et tout ce qui l'entoure, est devenu le symbole de la réussite professionnelle, reléguant dans l'ombre ceux qui œuvrent hors des écrans.



À mesure que les technologies connectaient le monde, nous avons survalorisé ceux qui travaillent derrière un ordinateur en oubliant ceux qui conduisent nos camions, pétrissent le pain ou emballent nos colis.

«Quand on pense à Amazon, on imagine Jeff Bezos bien avant les milliers de personnes qui livrent, emballent et expédient nos commandes.» (Lucie Girard, "De l'image à la réalité : Les défis invisibles des travailleurs de terrain"). Pendant la période Covid, ces travailleurs de l'ombre, véritables piliers de notre économie, ont été sous le feu des projecteurs. Mais aujourd'hui, ils semblent avoir quelque peu regagné leur place dans l'ombre, aussi bien dans l'espace public que dans notre conscience collective.

QUI SONT VRAIMENT LES TRAVAILLEURS DE TERRAIN ET QUELS SONT LEURS BESOINS ?

Si les études internationales consacrées aux frontline workers tracent des tendances globales, elles omettent bien souvent la réalité française. Mais comment accompagner une catégorie de collaborateurs que l'on peine à définir clairement ?

Les travailleurs de terrain : au cœur de l'activité

Les travailleurs de terrain regroupent les collaborateurs occupant des postes non bureautiques, dont les missions constituent le cœur des activités productives ou commerciales de l'entreprise.

Ils incluent des profils variés : certains travaillent au contact direct du public depuis un bureau, tandis que d'autres exercent en dehors de

tout cadre sédentaire. En simplifiant, ce sont ceux qui font tourner la machine loin des open spaces.

En France, cette catégorie représente une part significative des actifs. Parmi les métiers les plus courants :

- 22 % dans le socio-médical (infirmiers, aides-soignants, éducateurs spécialisés),
- 17 % dans l'industrie (ouvriers, techniciens),
- 13 % dans la vente (commerçants, vendeurs),
- 10 % dans le secrétariat et l'accueil (agents administratifs, hôtes d'accueil).

Jeunes mais vulnérables

Les travailleurs de terrain sont souvent jeunes et occupent des postes indispensables à la bonne marche de l'économie. Pourtant, leur réalité professionnelle est parfois marquée par une précarité structurelle :

- 64 % d'entre eux sont sans diplôme,
- Près d'1 sur 5 n'a pas suivi de formation au cours des six dernières années, une proportion encore plus élevée dans les petites entreprises.

Ces chiffres ne traduisent pas un manque d'ambition mais bien un accès limité aux opportunités.

DES DÉFIS PERSISTANTS : DES FORMATS DE FORMATION ENCORE MAL ADAPTÉS AUX TRAVAILLEURS DE TERRAIN

Bien que les travailleurs de terrain expriment une forte demande pour des formations qui

les soutiennent dans leurs métiers, les solutions actuelles restent trop souvent inadaptées à leurs besoins spécifiques.

Un des points de friction majeurs réside dans la nature même des formations proposées, qui peinent à intégrer l'aspect pratique et immédiat, essentiel pour ce type de métier.

Des formations trop théoriques : Selon une étude récente, 63 % des travailleurs de terrain affirment que leur méthode d'apprentissage la plus efficace reste l'échange direct avec leurs collègues, sur le terrain, plutôt que des formations théoriques. Cette pratique, qui repose sur le «bouche-à-oreille» et le savoir-faire partagé, montre à quel point ces travailleurs privilégient l'apprentissage contextuel et opérationnel.

L'absence de formats mobiles et flexibles : L'utilisation de contenus courts, accessibles à tout moment via des supports mobiles, est une demande récurrente des travailleurs. Cependant, 61 % d'entre eux n'ont jamais eu accès à ces types de formations, qui pourtant pourraient s'intégrer facilement à leur emploi du temps chargé. Ces formats de micro-apprentissage sont adaptés à la réalité dynamique du terrain, mais restent encore trop sous-estimés et mal exploités.

Le besoin d'un présentiel enrichi : Bien que les travailleurs de terrain soient nombreux à apprécier le présentiel pour les formations (84 %), ils soulignent la nécessité d'un format plus flexible et hybride, combinant les avantages du digital et de l'interaction physique.

→ Le blended learning, qui allie sessions en ligne et en présentiel, devient donc une piste pertinente pour répondre à cette attente. Mais encore faut-il qu'il soit conçu de manière à maximiser l'efficacité de chaque format en fonction du contexte du terrain.

Inégalités d'accès à la formation selon la taille de l'entreprise et la qualification : Une autre inégalité persiste quant au temps et aux ressources allouées à la formation. En moyenne, un travailleur de terrain bénéficie de 25 heures de formation par an. Toutefois, pour les salariés de petites entreprises (moins de 20 personnes) ou ceux avec un faible niveau de qualification, ce temps de formation est bien plus limité.

L'UTILISATION DU MOBILE EN FORMATION : UNE SOLUTION ACCESSIBLE À TOUS

Face à ces constats, des solutions innovantes commencent à émerger pour rendre la formation plus accessible et adaptée aux réalités du terrain :

Le mobile comme levier de formation : Aujourd'hui, une large majorité des travailleurs de terrain manifeste un intérêt croissant pour les formations mobiles. Selon une étude, 69 % des travailleurs se disent intéressés par des plateformes de e-learning et des applications vidéo-ludiques qui permettent d'accéder à des contenus pédagogiques flexibles, adaptés à leur rythme et leurs contraintes. Ces solutions permettent de s'affranchir des limitations liées au temps et au déplacement.

Des formats de plus en plus personnalisés : En parallèle, l'intelligence artificielle (IA) ouvre de nouvelles perspectives. En 2025, des formats de formation plus personnalisés, basés sur les besoins spécifiques de chaque travailleur, devraient se généraliser.

→ L'IA pourrait permettre de créer des parcours d'apprentissage sur mesure, qui s'ajustent en temps réel selon les compétences acquises et les difficultés rencontrées. Ces solutions promettent de rendre la formation non seulement plus accessible, mais également plus efficace en s'adaptant aux profils individuels

ET APRÈS ? QU'ATTENDRE POUR 2025 ?

Les entreprises semblent aujourd'hui comprendre que les travailleurs de terrain méritent une formation adaptée à leurs réalités quotidiennes, capable de répondre à leurs besoins pratiques et de se fonder dans leurs emplois du temps. La montée en puissance de nouveaux formats et de solutions technologiques adaptées devrait ainsi marquer une révolution dans la manière dont ces travailleurs accèdent à la formation, avec :

- *une transformation des fonctions d'apprentissage : De nouveaux rôles émergent pour accompagner et soutenir l'apprentissage dans les environnements de terrain.*
- *une évolution des formats de formation : La formation se réinvente à travers l'introduction de formats hybrides, adaptés à la fois aux contraintes des travailleurs et aux besoins d'efficacité des entreprises. Des solutions comme la personnalisation via l'IA offrent des perspectives intéressantes pour améliorer l'accès et la qualité de la formation.*

2025 pourrait donc marquer un tournant dans l'accompagnement des travailleurs de terrain. Une opportunité à saisir pour améliorer l'employabilité, renforcer l'engagement et, à terme, contribuer à une meilleure performance des entreprises.

Anne-Gophie Comant



MICRO-LEARNING : L'INATTENDU QUI TRANSFORME L'APPRENTISSAGE

Nous vivons une époque marquée par des transformations profondes. La numérisation de l'entreprise n'est plus une nouveauté : elle est une évidence. Au-delà de cette évolution technologique, un défi plus subtil mais bien plus stratégique, se dessine pour les ressources humaines : comment transformer les organisations et leurs collaborateurs quand tout s'accélère ? La réponse pourrait bien être à la fois simple et inattendue : le micro-learning.



DELPHINE CANON

HEAD OF LUMAPPS LEARNING AND TEACH
ON MARS EMEA



LE MICRO-LEARNING AU CŒUR DE LA RÉVOLUTION RH

Alors que les entreprises font face à des défis sans précédent, le micro-learning, format d'apprentissage simple et efficace, pourrait bien redéfinir les règles du jeu. Au croisement de l'agilité, de l'inclusion et de la performance, il s'impose comme un atout stratégique pour faire progresser les collaborateurs et bâtir l'entreprise apprenante de demain. Découvrez comment cette approche transforme la formation en un moteur de croissance, d'inclusion et d'épanouissement professionnel.

UN NOUVEL ÉLAN POUR L'ENTREPRISE APPRENANTE

Les entreprises qui réussiront demain sont celles qui auront fait de l'apprentissage une compétence centrale. Pas seulement pour suivre les tendances technologiques, mais pour anticiper les changements et préparer leurs équipes à s'épanouir dans un environnement en constante mutation.

Format d'apprentissage court et accessible, le micro-learning réinvente le rôle de l'entreprise apprenante. Grâce à lui, chaque minute se transforme en opportunité de formation, en occasion d'élever les compétences. Un modèle qui s'inscrit parfaitement dans une période où l'attention est fragmentée et le temps est précieux.

Avec le micro-learning, les collaborateurs ne sont plus contraints de réserver des plages horaires longues pour apprendre. Ils accèdent, en quelques clics, à des contenus clairs, précis, adaptés à leurs besoins. Et c'est bien plus qu'une réponse à la digitalisation globale : c'est une véritable révolution sociale.

LA FORMATION EFFICACE : UN PROCESSUS CONTINU POUR UN APPRENTISSAGE DURABLE

Pour que la formation soit véritablement efficace, elle doit être perçue comme un apprentissage continu plutôt qu'une séquence isolée. Et comme élément clé de cette dynamique, il y a l'engagement des collaborateurs : il est essentiel de suivre certains fondamentaux pour garantir le succès. La formation doit être courte, fractionnable, facilement accessible et, surtout, ludique. La gamification se révèle être un atout majeur, transformant l'apprentissage en une expérience ludique et immersive qui incite les apprenants à revenir. En intégrant un aspect collaboratif, nous animons des communautés où l'interaction est au cœur du processus : en likant, commentant et créant de nouveaux contenus, nous faisons vivre la formation. En devenant acteurs de leur apprentissage, les collaborateurs stimulent leur propre engagement, faisant de la formation un véritable vecteur de développement et d'innovation au sein des équipes.

L'ACCESSIBILITÉ : UN LEVIER D'ÉGALITÉ

Le micro-learning permet d'abaisser les barrières à la formation. Fini les obstacles logistiques, géographiques ou économiques : chaque collaborateur peut développer ses compétences à son rythme, quel que soit son poste ou son niveau d'expertise. Cette accessibilité redéfinit la formation comme un droit universel et une opportunité à la portée de tous.

Si on constate que les inégalités de compétences se creusent, le micro-learning, lui, joue un rôle inclusif essentiel. Il renforce l'idée que chaque individu peut s'épanouir professionnellement, à condition d'avoir accès aux bonnes ressources.

C'est clé car c'est là que l'entreprise prend tout son sens en tant qu'actrice de la transformation sociale. Une entreprise qui forme est une entreprise qui élève, qui inspire, et qui soutient.

UNE OPPORTUNITÉ POUR LES RH ET LES EMPLOYÉS

Pour les collaborateurs, le micro-learning offre une chance unique d'acquérir rapidement de nouvelles compétences, tout en s'inscrivant dans leur quotidien professionnel. Il leur donne les outils pour relever les défis de leur poste,

mais aussi pour anticiper leur propre avenir. Si on considère que l'employabilité est une priorité, cette flexibilité devient cruciale.

Pour les RH, c'est une véritable réinvention de leur rôle. Le micro-learning simplifie la diffusion des savoirs et offre une vue précise des compétences acquises. Mais surtout, il aligne les aspirations personnelles des collaborateurs avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette synergie entre ambition individuelle et collective crée une dynamique unique et porteuse d'avenir.

LE MICRO-LEARNING, UN ATOUT STRATÉGIQUE

L'importance du micro-learning va bien au-delà de sa souplesse. Il devient un véritable atout stratégique pour les organisations.

Un apprentissage aussi bien adapté à son époque que visionnaire. Les formats courts et ciblés répondent à l'évolution des modes de consommation de l'information.

Un vecteur d'engagement. En donnant aux collaborateurs la capacité de se former facilement, l'entreprise montre qu'elle investit en eux. Cet engagement crée une relation de confiance et de reconnaissance mutuelle.

Un élément d'agilité. Dans un monde où les compétences nécessaires évoluent sans cesse, le micro-learning permet aux entreprises de rester réactives. Elles peuvent rapidement ajuster leurs programmes pour s'adapter aux nouveaux besoins.

CONSTRUIRE LE FUTUR AVEC LUMAPPS LEARNING

Chez LumApps Learning, nous croyons fermement que l'apprentissage est la clé du futur. Mais cet apprentissage doit être accessible, engageant et aligné sur les ambitions des collaborateurs et des entreprises.

C'est pourquoi nous avons conçu notre plateforme comme bien plus qu'un outil. LumApps n'est pas un simple intranet : c'est un véritable hub collaboratif. Il connecte chaque employé à ce qui compte le plus : informations stratégiques, outils essentiels, et opportunités de développement. Nous réinventons la manière de travailler, pour des organisations plus agiles, plus humaines, et prêtes à relever les défis de demain.

L'inattendu, c'est maintenant. Et il commence par une formation accessible à tous. Redéfinissons ensemble les règles du jeu.

Delphine Canon



FORMATION LOGICIEL – COMMENT INNOVER ?

Le monde de la formation évolue vite. Les outils et possibilités se multiplient à un rythme effréné. La seule chose qui ne change pas dans un monde qui bouge trop vite ? Les didacticiels, ou formations aux logiciels. Depuis 15 ans, la recette reste à peu près la même : on fait la captation des actions à réaliser dans le logiciel grâce à Captivate ou Storyline, on l'intègre dans un e-learning sous forme de démonstrations pas à pas, on termine par quelques exercices, et le tour est joué.



VIRGINIE DENTZER

**CONCEPTRICE PÉDAGOGIQUE CHEZ NEWTON
AGENCE**



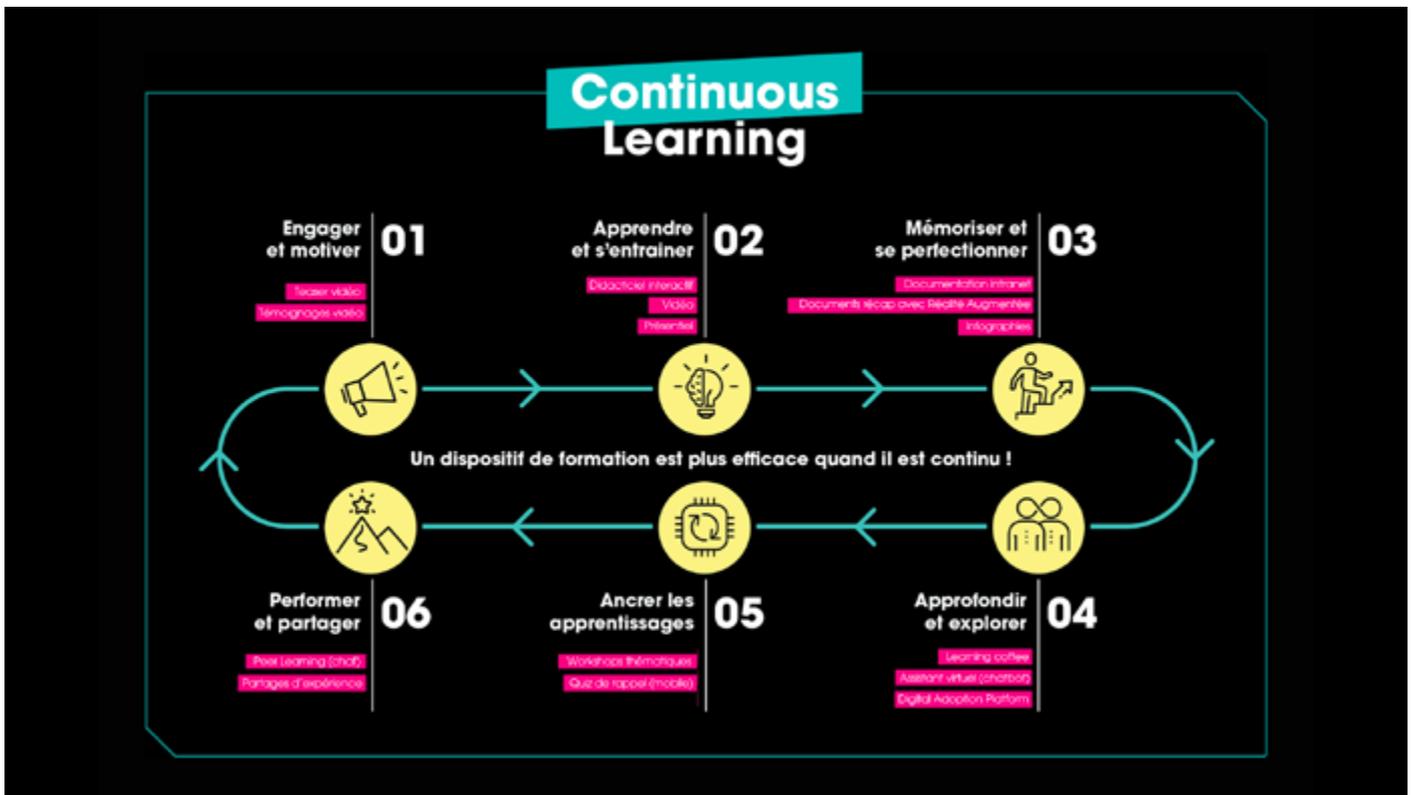
Si ces démonstrations sont utiles d'un point de vue pédagogique, elles sont souvent impersonnelles et répétitives. Si bien qu'au bout de la neuvième simulation, l'attention de l'apprenant est depuis longtemps retournée à sa liste de course. Alors que peut-on faire pour rendre ces formations plus engageantes ?

HUMANISER LES DIDACTICIELS

La première piste est d'apporter de l'humain à des formations qui sont souvent très techniques. La personne la plus à même de donner envie d'utiliser le logiciel est votre expert.e métier. C'est elle qui saura trouver les mots justes pour démontrer l'intérêt du logiciel dans le quotidien des apprenants. Alors pourquoi ne pas lui donner la parole ?

Certains outils, comme Replay de la suite Articulate 360, permettent de facilement enregistrer un expert.e en train de manipuler, en captant à la fois les actions réalisées à l'écran, la piste audio et la webcam. Replay permet ensuite de réaliser des vidéos intégrant ces 3 éléments. On peut ainsi enchaîner des séquences de vidéo de l'expert.e expliquant des concepts, puis des démonstrations de leur application dans le logiciel. Le plus : il est possible d'intégrer une vignette reprenant la vidéo de l'expert par-dessus la démonstration.

Les vidéos d'expert sont une vraie plus-



value, mais que faire si la formation doit être disponible dans plusieurs langues ? Une solution simple est d'ajouter des sous-titres. Si on veut aller un cran plus loin dans l'immersion, on peut utiliser HeyGen, un outil utilisant l'intelligence artificielle pour traduire automatiquement une vidéo en quelques clics. Cet outil bluffant ne se contente pas de traduire ce qui est dit, il crée une nouvelle voix-off reprenant votre timbre de voix dans la langue cible, et synchronise les mouvements des lèvres avec cette nouvelle voix.

Tous les expert.e.s métier ne souhaitent cependant pas se faire filmer. Une solution alternative peut être d'intégrer des vidéos d'avatar 3D créées par IA, comme celles proposées par Synthesia. Si des personnages virtuels n'auront jamais le charisme d'une vraie personne, le résultat est assez réaliste, et les options de personnalisation nombreuses (une large gamme d'acteurs virtuels, de nombreux décors, 120 langues disponibles). Il est même possible de créer un avatar personnalisé à partir de votre visage et de votre voix.

TROUVER UN FIL ROUGE ENGAGEANT

Ajouter un avatar ne suffit pas à rendre une formation efficace et innovante. Pour réellement impliquer l'apprenant, il est important d'apporter du lien entre les différents tutoriels créés en racontant une histoire.

Cette histoire peut être basée sur des situations de travail réelles, avec des dialogues et des cas pratiques réalistes, ou bien transposée dans un univers fantastique. Pour initier aux bonnes

pratiques en matière de cybersécurité, on peut ainsi prendre la métaphore d'un vaisseau spatial à protéger dans une galaxie lointaine.

Quel que soit l'univers choisi, les mises en situation doivent être contextualisées, afin que l'apprenant puisse faire le pont avec les tâches qu'il a à réaliser au quotidien.

Et pour que didacticiel ne rime plus avec mortel, pensez à ajouter des touches d'humour et des éléments de gamification, comme des défis à relever et des récompenses à gagner.

FAVORISER LE CONTINUOUS LEARNING

Lorsque l'on conçoit une formation logicielle, la facilité est d'assembler tous les tutoriels dans un même e-learning, qui sera parcouru une fois par l'apprenant. Et ensuite ? Bien souvent, plus rien.

Pour être efficace, nous pensons que la formation doit aller plus loin qu'une unique ressource de formation. Chez Newton Agence, nous aimons assembler des modalités variées pour multiplier les opportunités d'apprentissage. Car un dispositif de formation est toujours plus efficace lorsqu'il est continu.

Voici nos 6 pistes pour engager les apprenants et ancrer leurs savoirs dans le cadre d'une formation logicielle :

1. Engager et motiver : Pour qu'une formation soit efficace, il faut avant tout qu'elle soit suivie. Pour donner à l'apprenant l'envie de s'impliquer dans le parcours, soignez votre entrée en matière. Un teaser vidéo

engageant ou des témoignages d'utilisateurs convaincus peuvent aider à éveiller la curiosité de l'apprenant.

2 Apprendre et s'entraîner : L'étape suivante est de découvrir le logiciel. Pour conserver l'intérêt de l'apprenant, privilégiez les formats distanciels courts. La web-série est un bon exemple, avec des personnages auxquels il/elle peut s'identifier, et une histoire qui apporte du liant aux différents didacticiels. Des sessions présentiels peuvent aussi être mises en place pour aller plus loin dans l'utilisation du logiciel, notamment à travers des cas pratiques.

3 Mémoriser et se perfectionner : Pour aller plus loin, on peut proposer à l'apprenant de consulter des documents complémentaires. Des supports visuels comme des infographies l'aideront à comprendre et mémoriser des processus à respecter dans le logiciel. Notre conseil pour des fiches de synthèse avec un truc en plus : utiliser la réalité augmentée. Des outils comme ArgoPlay permettent d'afficher sur son téléphone des vidéos et exercices en scannant des supports imprimés ou des QR codes. En plus de stimuler la curiosité de l'apprenant, cela lui permet de facilement revoir certains tutoriels, et de tester ses connaissances sur les points clés à retenir.

4 Approfondir et explorer : Arrive le moment où l'apprenant doit réellement mettre les mains dans le cambouis et tester le logiciel par lui-même. Pour le guider pas à pas, on peut utiliser une DAP ou plateforme d'adoption digitale, qui affiche automatiquement des guides interactifs et conseils personnalisés lorsque l'apprenant se rend dans les différentes rubriques du logiciel. Lemon Learning par exemple propose une DAP qui se superpose au logiciel métier.

Une autre solution pour répondre aux questions de l'apprenant est d'utiliser un assistant virtuel. Des sociétés comme Chatbase permettent de créer un chatbot personnalisé, qui répondra en se basant uniquement sur des données que vous lui avez fournies. Il est possible de donner au chatbot une personnalité propre (cela peut être un personnage de votre fil rouge), et de cadrer ses réponses afin d'éviter les hallucinations, ces erreurs commises par l'IA qui invente parfois du contenu. Si cette solution est intéressante d'un point de vue pédagogique, elle n'est cependant pas à recommander pour des contenus confidentiels.

5 Ancrer les apprentissages : L'apprenant a désormais une bonne connaissance du logiciel. Il est temps de trouver des stratégies pour ancrer ses apprentissages. Des ressources individuelles comme des quiz sur

mobile très courts peuvent constituer une bonne piqure de rappel. Ayez également en tête qu'un dispositif d'apprentissage est plus efficace lorsqu'il inclut des modalités collaboratives. Vous pouvez organiser des workshops thématiques, par exemple sous la forme de défis entre équipes, pour mettre en pratique les compétences déjà acquises.

6 Performer et partager : Notre dernière piste, et non la moindre, est de donner aux apprenants l'opportunité d'échanger entre eux. Tous les utilisateurs d'un logiciel rencontrent généralement les mêmes problématiques, et la meilleure façon de résoudre un problème est souvent de discuter avec quelqu'un qui l'a déjà rencontré. Pensez ainsi à inclure des forums et chats à votre dispositif de formation. Encouragez également les partages d'expérience durant les temps d'équipe.

ADAPTER NOS APPROCHES AUX ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ

La société évolue, et pour créer des dispositifs de formation qui se rapprochent au plus près des besoins des apprenants, nous devons prendre en compte les nouvelles façons de consommer du contenu. Twitch, un service de streaming qui cumule 15 millions d'utilisateurs journaliers, est un exemple de phénomène qui peut nous inspirer pour repenser notre façon de créer des formations.

L'un des points forts de Twitch, ce sont ses animateurs charismatiques. Pensons, nous aussi, à mettre en avant nos expert.e.s métier, afin qu'ils deviennent des ambassadeurs du contenu, que ce soit dans des modalités synchrones (sessions présentiels, workshops, learning coffee) ou asynchrones (tutoriels, vidéos expert). L'autre grande force de Twitch, c'est sa communauté, portée par une volonté de partager des valeurs. À notre échelle, mettons en place des solutions permettant de favoriser l'entraide et de créer une communauté d'apprentissage. Parce que comme le dit le proverbe : «seul, on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin».

Virginie Dentzer

Sources pour aller plus loin :

1. Articulate Replay (en anglais) : <https://access.articulate.com/support/article/Getting-Started-with-Articulate-Replay-360>
2. Test d'HeyGen : https://www.youtube.com/watch?v=mcnoyN_76pM
3. Test de Synthesia : <https://www.youtube.com/watch?v=l0G7Ok3g9X8>
4. Les DAP : <https://lemonlearning.com/fr/blog/glossaire-plateforme-adoption-digitale>
5. Chatbot et pédagogie : <https://www.youtube.com/watch?v=90vBG6z5c6M>

A man and a woman are shown in profile, facing each other, both wearing VR headsets. They are in a dark environment illuminated by vibrant blue and yellow light trails and patterns, suggesting a futuristic or virtual reality setting. The overall mood is technological and immersive.

**SE FORMER AVEC LA RÉALITÉ
MIXTE : LA FORCE DES DEUX
MONDES**

La Réalité Mixte combine le réel et le virtuel pour des formations immersives, favorisant l'acquisition de compétences, l'apprentissage collaboratif, la sécurité et la flexibilité.



MICHEL WILHELM
RESPONSABLE DU PÔLE XR - TAKOMA



LES CAS D'USAGE EN FORMATION

En formation, la Réalité Mixte présente de multiples applications, elle peut être utilisée par exemple pour :

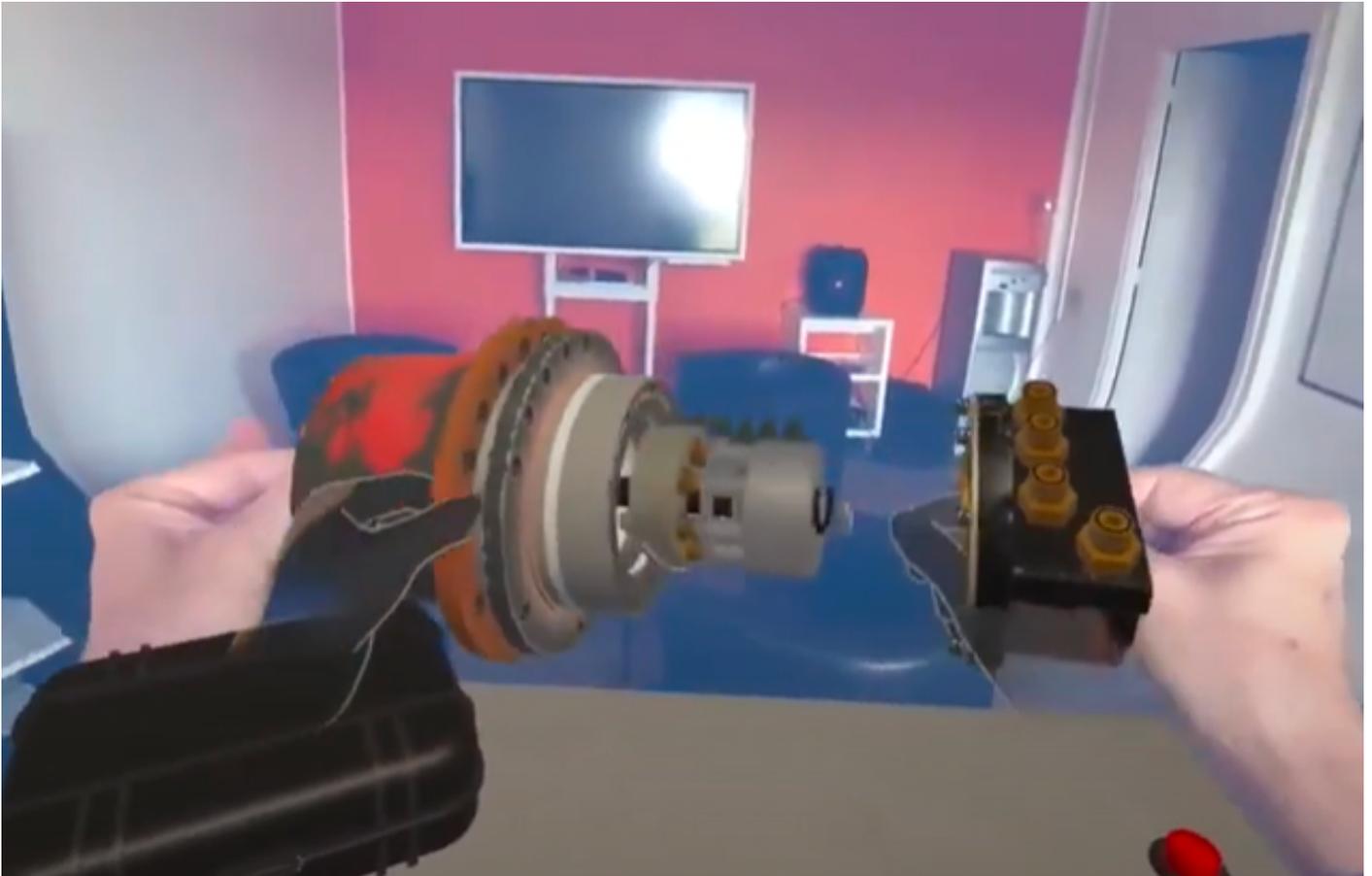
- *Des expériences collaboratives en présentiel ;*
- *Le développement de compétences relationnelles et comportementales ;*
- *La maintenance industrielle nécessitant des interventions complexes ;*
- *Le secteur médical, dans le cadre de simulation d'intervention chirurgicales à haut risque ;*
- *La gestion de crises et de situations à risques dans le domaine de la sécurité ;*
- *La simulation de process de vente, pour améliorer les techniques commerciales.*

Pour avoir une représentation plus précise de l'impact que peuvent avoir les solutions de Réalité Mixte, voici deux exemples plus concrets.

Les technologies immersives transforment la formation, en offrant un apprentissage plus engageant et interactif permettant l'acquisition immédiate de compétences applicables en situation réelle.

Parmi les innovations de l'Extended Reality (XR), on retrouve la Réalité Mixte (MR), portée par l'évolution des casques, qui fusionne le monde réel et virtuel. Concrètement, elle permet à l'apprenant de continuer de voir son environnement réel alors qu'il manipule avec ses mains (sans manettes) les objets virtuels intégrés dans cet environnement.

La Réalité Mixte offre une multitude d'applications dans le domaine de la formation, et peut être appliquée à une grande diversité de secteurs d'activité. Elle offre de nombreux bénéfices, aussi bien pour les apprenants que pour les organisations.



EXPÉRIENCE PRÉSENTIELLE COLLABORATIVE DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL

Contexte de la formation

Une entreprise industrielle forme ses opérateurs sur des nouvelles machines à commandes numériques complexes (CNC) nécessitant des compétences avancées pour leur utilisation et leur maintenance. Une formation est donc nécessaire, mais l'arrêt des machines pour cette formation serait trop coûteux. La Réalité Mixte permet de créer un environnement d'apprentissage immersif sans interrompre la production.

Caractéristiques de la formation

Les opérateurs, équipés de casques de Réalité Mixte, plongent dans un environnement immersif où ils peuvent visualiser un modèle 3D interactif de la machine CNC intégré à leur environnement réel. Accompagnés par un formateur présent physiquement et participant à l'expérience immersive, ils reçoivent des instructions en temps réel ainsi que des informations virtuelles directement sur la machine simulée. Ils sont ensuite amenés à réaliser des tâches de maintenance virtuelles, telles que le démontage ou le remplacement de pièces, sans risquer d'endommager les équipements. Des simulations de pannes sont également intégrées, permettant aux opérateurs de diagnostiquer des problèmes en se basant sur des indices visuels et auditifs. De

plus, les opérateurs travaillent en collaboration, effectuant des tâches en équipe et échangeant des commentaires en temps réel. Enfin, à la fin de chaque séquence, un retour immédiat est donné sur leur performance, avec des indicateurs en Réalité Mixte qui leur permettent de corriger leurs erreurs et d'améliorer leur expertise. Cette formation en Réalité Mixte favorise donc un apprentissage pratique, sécurisé et collaboratif.

EXPÉRIENCE DE VENTE

Contexte de la formation

Une entreprise de vente au détail utilise la Réalité Mixte pour améliorer les compétences de ses vendeurs dans la gestion de différents profils de clients, l'orientation des choix, la réponse aux objections courantes et l'augmentation des ventes. Cette solution permet aux vendeurs de s'entraîner dans un environnement immersif et réaliste, sans interrompre l'activité en magasin ni risquer des interactions indésirables avec des clients réels.

Caractéristiques de la formation

Les vendeurs, équipés de casques de Réalité Mixte, évoluent dans leur environnement de travail habituel. Des clients virtuels apparaissent dans l'espace réel. Chaque avatar représente un profil de client spécifique, avec des attentes et des objections variées, ce qui pousse les vendeurs à ajuster leur approche

et discours en fonction de chaque situation. Les réactions des avatars évoluent en fonction des actions des vendeurs grâce à l'intégration d'une Intelligence Artificielle, créant ainsi des scénarios commerciaux réalistes et dynamiques. Les niveaux de difficulté peuvent être modifiés pour s'adapter à l'expérience des vendeurs, passant de cas simples à des situations plus complexes. Après chaque interaction, les vendeurs reçoivent un retour en temps réel sur leur performance, avec des scores de satisfaction et des suggestions pour améliorer leur approche. Le formateur, qui peut observer les interactions en direct, est également en mesure de fournir des conseils personnalisés. Cette approche immersive et interactive permet aux vendeurs de renforcer leurs compétences et d'améliorer leur efficacité commerciale en répondant mieux aux attentes des clients.

Comme on peut le voir dans ces différents cas d'usage, la Réalité Mixte offre une expérience d'apprentissage immersive qui fusionne le monde réel et virtuel, facilitant ainsi une mémorisation à long terme et un apprentissage expérientiel sécurisé pour les apprenants.

D'autre part, la possibilité de partager l'expérience à plusieurs (apprenants et formateurs) en maintenant un contact visuel et oral, permet de renforcer l'efficacité de l'immersion et favorise l'engagement.

LES BÉNÉFICES POUR L'APPRENANT

Les principaux avantages pour les apprenants incluent :

- *Formation opérationnelle et immédiate* : La Réalité Mixte permet un apprentissage dans un environnement réel avec des interactions avec des objets virtuels.
- *Engagement et motivation* : L'aspect ludique et multisensoriel renforce la mémorisation.
- *Apprentissage collaboratif* : La Réalité Mixte favorise la collaboration en permettant aux apprenants d'interagir en temps réel sans avatars, renforçant ainsi le travail d'équipe.
- *Sécurité et confiance* : La Réalité Mixte permet d'expérimenter sans risques, réduisant le stress et favorisant une meilleure assimilation.
- *Environnement flexible* : Possibilité d'apprendre dans son propre espace, avec un accompagnement personnalisé grâce au suivi du formateur.
- *Interactions naturelles* : Interaction fluide avec les objets virtuels, favorisant la

participation active et le développement de compétences techniques et relationnelles.

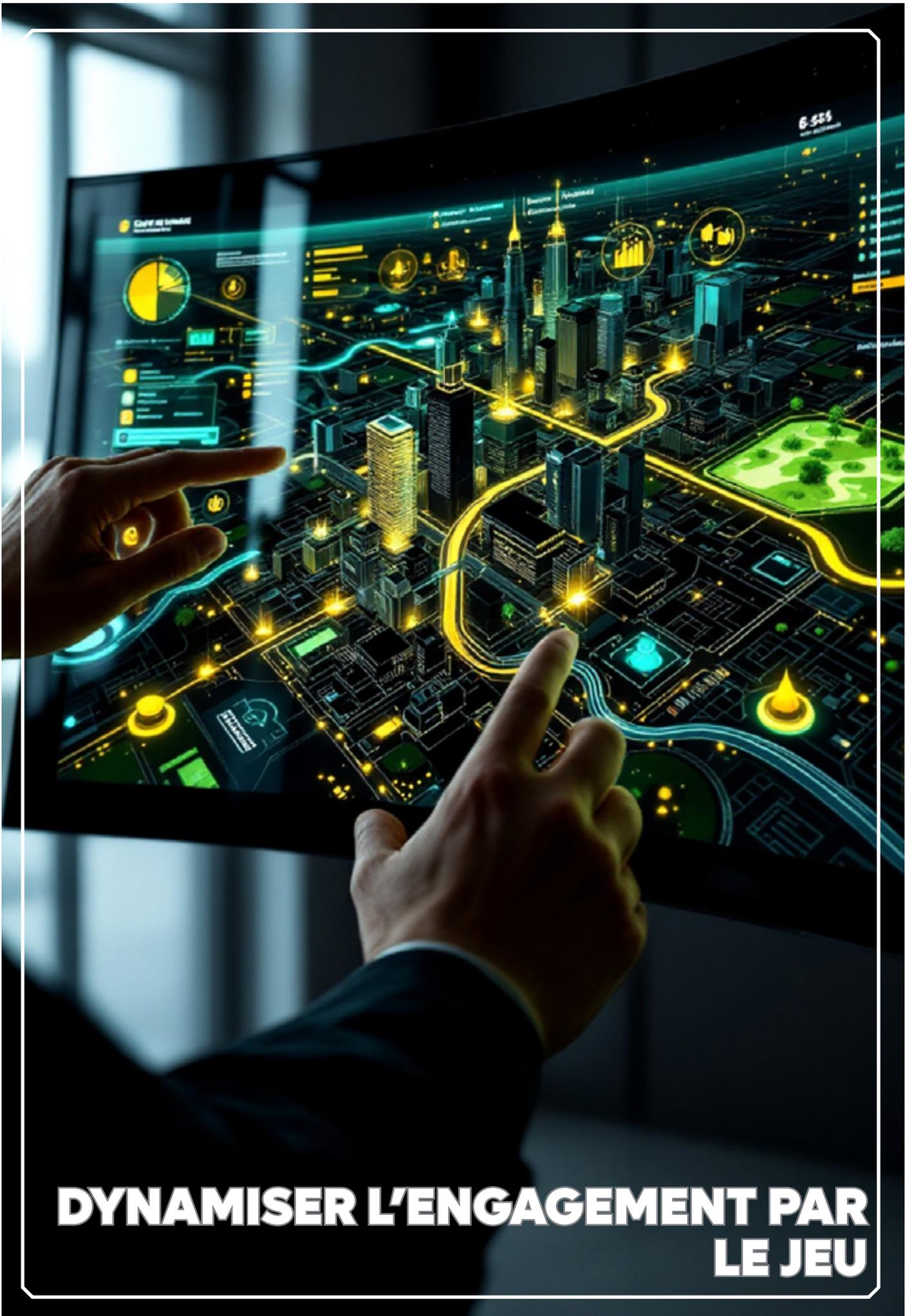
ET POUR L'ORGANISATION ?

La Réalité Mixte offre de nombreux avantages stratégiques et opérationnels pour les organisations, en optimisant notamment les coûts liés à la logistique, favorisant l'innovation et améliorant la qualité des formations.

- *Optimisation des coûts logistiques* : La formation immersive réduit les déplacements et les coûts liés à l'achat de matériel physique en simulant des environnements et équipements réels. Elle permet aussi de former sans arrêter les équipements, limitant ainsi les pertes de production.
- *Scalabilité et adaptabilité* : La Réalité Mixte permet de former un grand nombre d'apprenants simultanément en maîtrisant les coûts, avec des modules adaptables selon les besoins des groupes ou des régions. Les ressources peuvent être partagées entre différents départements, maximisant l'investissement initial.
- *Innovation et compétitivité* : L'adoption de la Réalité Mixte positionne l'organisation comme un leader en innovation pédagogique, attirant ainsi les talents et renforçant l'image de l'entreprise.
- *Collecte et analyse de données* : Les environnements de Réalité Mixte génèrent des données détaillées sur la performance des apprenants, permettant des ajustements rapides des formations. Cette analyse continue aide à améliorer l'efficacité des programmes.
- *Sécurité et conformité* : La formation en Réalité Mixte permet de simuler des environnements à risques sans danger pour les apprenants, tout en respectant les normes et exigences réglementaires. Elle garantit également la traçabilité et l'auditabilité des formations pour prouver leur conformité.

La Réalité Mixte représente donc une solution à la fois opérationnelle et stratégique pour transformer l'apprentissage et le développement des compétences. Elle améliore la formation en facilitant le transfert immédiat des connaissances en situation de travail. Les organisations qui adoptent cette technologie bénéficient d'un avantage concurrentiel crucial, dans un environnement où la course aux talents, l'agilité et la capacité à anticiper les besoins futurs sont devenues clé.

Michel Wilhelm



DYNAMISER L'ENGAGEMENT PAR LE JEU

Réinventer l'apprentissage pour engager et ancrer les compétences. La Manufacture des Talents Michelin, en partenariat avec KSIRI, a relevé le défi ambitieux de créer une solution d'apprentissage innovante et engageante, en créant Worlds in Motion, un jeu collaboratif digital, qui se distingue par son adaptabilité et son caractère immersif. A travers ce retour d'expérience, découvrez comment cette innovation transforme l'apprentissage dans les parcours de formation blended.

UN CONTEXTE EXIGEANT ET UNE AMBITION FORTE

La Manufacture des Talents Michelin a été confrontée à un contexte exigeant marqué par l'explosion de programmes de formation et la nécessité de structurer efficacement les parcours métiers. Il était crucial de permettre aux apprenants de mettre rapidement en pratique les connaissances acquises. Pour répondre à ces défis, Worlds in Motion a été conçu.



Start

Les objectifs visés à travers ce jeu digital collaboratif étaient de :

- Proposer un format pédagogique innovant et engageant,
- Favoriser les échanges dynamiques entre les apprenants,
- Offrir une solution adaptable, réutilisable et scalable.



CLAIRE GARCIN-DUFFNER
FONDATRICE ET DIRECTRICE ASSOCIÉE DE
KSIRI, AGENCE DE DIGITAL LEARNING SUR
MESURE



NATHALIE PASQUET
INGÉNIEURE PÉDAGOGIQUE AU SEIN DE LA
MANUFACTURE DES TALENTS MICHELIN



Cette solution répond ainsi aux besoins spécifiques des métiers et des apprenants en les impliquant dans des rôles diversifiés et des situations de travail immersives.

POURQUOI UN JEU PÉDAGOGIQUE, ADAPTABLE, COLLABORATIF, DIGITAL?

Un jeu pédagogique

Worlds in Motion a été conçu pour répondre à des attentes pédagogiques spécifiques, et notamment faire le lien entre les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes d'un métier et les activités menées dans le cadre de leur mission. Le jeu permet aux participants, incarnant différents personae, de comprendre les rôles et l'influence des parties prenantes à travers des scénarios immersifs simulant des situations réelles.

Un format adaptable

Le jeu se distingue par son format adaptable et collaboratif. Bien que les mécanismes de jeu soient prédéfinis et invariants, le contenu



est modulable selon les besoins spécifiques des métiers. Cette personnalisation selon les métiers assure une mise en application directe des compétences sur le poste de travail.

Une expérience immersive et collaborative

Grâce à un gameplay immersif, Worlds in Motion offre une expérience unique aux apprenants. Les utilisateurs sont plongés dans des scénarios réalistes et stimulants qui favorisent l'apprentissage par la pratique, la réflexion collective et le partage d'expérience.

Un jeu déployable à l'échelle mondiale

Conçu pour être facilement déployable dans tous les pays du Groupe, le jeu de plateau digital Worlds in Motion permet un déploiement synchrone, en présentiel ou distanciel, animé par un maître de jeu, expert du sujet.

Cette capacité de diffusion mondiale garantit une cohérence dans l'apprentissage et le développement des compétences au sein de l'organisation, tout en répondant aux enjeux d'accessibilité pour s'assurer que tous les apprenants, où qu'ils soient, puissent participer pleinement.

Répondre aux défis de l'ingénierie pédagogique

La Manufacture des Talents devait répondre à des défis spécifiques, notamment une ingénierie pédagogique limitée face à une demande croissante des métiers en conception et développement d'offres de formation. Worlds in Motion a été conçu pour offrir une solution flexible et scalable, facilement adaptable en fonction du contenu métier (notion de Marque Blanche) et déployable à grande échelle (digital). De plus, le fait d'être développé avec Storyline d'Articulate 360 assure une maintenance et une adaptabilité immédiates par l'ingénierie pédagogique de la Manufacture, tant pour le jeu de plateau que pour son contenu.

UNE EXPÉRIENCE IMMERSIVE ET COLLABORATIVE

Un gameplay conçu pour captiver et impliquer

Worlds in Motion plonge les participants dans un univers fictif dans lequel ils doivent relever des défis complexes. Les scénarios incluent des situations inspirées de problématiques métier ; les joueurs doivent collaborer, analyser et prendre des décisions stratégiques. Le jeu intègre plusieurs éléments de gamification pour maximiser l'engagement des apprenants et améliorer leur expérience d'apprentissage.



Des mécaniques variées ont été imaginées pour capter et maintenir l'attention des participants.

Chaque session est rythmée par des manches, à l'intérieur desquelles les apprenants doivent relever des défis, individuellement ou collectivement, des cartes à jouer et des objectifs clairs. Les mécanismes de jeu, comme le scoring et les points bonus, stimulent l'engagement tout en maintenant une dynamique de groupe positive.

Des mécanismes de jeu personnalisables

Le jeu a été conçu pour être facilement personnalisé en fonction des besoins spécifiques des métiers. Ainsi le nombre de personae, le nombre de manches, leur durée, le contenu et le nombre de cartes Actions et Challenge, le nombre de points à obtenir, le score total par manche ou pour l'ensemble du jeu, les objectifs à atteindre, et les challenges individuels ou collectifs, peuvent tous être ajustés pour répondre aux exigences particulières de chaque formation. Tout est entièrement paramétrable et variable en fonction du contenu métier, ce que la Manufacture appelle Marque Blanche. En offrant une expérience de jeu personnalisée et pertinente, Worlds in Motion maximise l'engagement des apprenants. Les participants sont plus motivés à s'impliquer activement dans leur apprentissage, ce qui améliore l'efficacité des formations.

Le rôle essentiel du maître du jeu

La présence du maître du jeu est cruciale dans l'animation de Worlds in Motion. A la fois facilitateur et chef d'orchestre, il guide les participants à travers les différents scénarios et défis à chaque session. Grâce à son expertise, le maître du jeu anime les discussions, délivre des feedbacks personnalisés et maintient une atmosphère stimulante et bienveillante. Il contribue de manière significative à l'ancrage des compétences et à la dynamique collaborative. En animant les sessions, il s'assure que les participants restent engagés et impliqués, tout en favorisant la réflexion



collective et le partage d'expérience. Son rôle est essentiel pour garantir que les objectifs pédagogiques du jeu sont atteints et que chaque participant tire le meilleur parti de l'expérience immersive offerte par Worlds in Motion.

UNE MÉTHODOLOGIE RIGoureuse POUR UNE CONCEPTION SUR MESURE

Co-création avec les parties prenantes

La réussite de Worlds in Motion repose sur une méthodologie collaborative. Dès les premières étapes, les équipes d'ingénieurs pédagogiques de La Manufacture des Talents et de KSIRI ont travaillé ensemble pour définir les contours du jeu. Un premier atelier présentiel a permis de poser les bases du design pédagogique : les mécaniques de jeu, les rôles des participants, ainsi que l'ambiance graphique. Par la suite, un second atelier avec les experts du métier Pricing, pilote, a été consacré à la conception du scénario pédagogique.

Prototypage et validation

Avant le déploiement, un prototype a été testé auprès d'un panel restreint d'utilisateurs, en présentiel et en distanciel. Ces tests ont permis de vérifier la jouabilité, la durée des manches et les interactions pour garantir une expérience fluide et impactante. Le développement technique a été pensé pour maximiser la portabilité et la maintenabilité. Un guide technique détaillé accompagne le jeu, facilitant son adaptation et son réemploi par d'autres équipes.

La flexibilité comme levier d'efficacité

La flexibilité du jeu permet de gagner du temps sur la conception et le développement - les éléments de base étant déjà prédéfinis et facilement adaptables - ce qui a pour avantage de réduire les coûts associés à la création de nouvelles formations.

Enfin, cette adaptabilité permet de mettre à jour et d'enrichir continuellement le contenu en collaboration avec les experts métiers,

garantissant ainsi l'actualité et la pertinence des formations.

DES RÉSULTATS CONCRETS ET DES RETOURS ENTHOUSIASTES

Impact pédagogique

Intégré au début du 2ème niveau du parcours de formation pricing (sur 3 niveaux : basique, intermédiaire et avancé) de la Pricing Academy, Worlds in Motion a permis aux apprenants de consolider les connaissances acquises en asynchrone lors du niveau basique et de vérifier leurs acquis de manière ludique et efficace. Les participants ont estimé que le jeu les avait pleinement impliqués. Les verbatims collectés témoignent de l'enthousiasme des participants:

- *J'ai beaucoup appris tout en m'amusant.*
- *Une expérience immersive et inspirante.*
- *I'm quite surprised how fun this game is! I would strongly recommend it for all Pricing Managers.*

Ces retours démontrent que Worlds in Motion a réussi à captiver les apprenants tout en leur offrant une formation de qualité, répondant ainsi aux objectifs pédagogiques fixés.

UN MODÈLE PROMETTEUR

Vers une généralisation du concept

Grâce à son modèle en marque blanche, Worlds in Motion est déjà en cours d'adaptation pour d'autres métiers et thématiques. Cette flexibilité permet de réduire considérablement les coûts et les délais de développement, tout en garantissant une qualité pédagogique optimale.

Une reconnaissance par les pairs

Le projet a également été distingué par le Trophée du Digital Learning 2024 by Féfaur, récompensant son approche novatrice et son impact sur l'engagement des apprenants.

UNE RÉVOLUTION DANS L'APPRENTISSAGE DIGITAL

Avec Worlds in Motion, La Manufacture des Talents Michelin et KSIRI redéfinissent les codes de la formation professionnelle. Ce jeu collaboratif digital incarne l'avenir de l'apprentissage : un format engageant, immersif et adaptable. L'innovation, combinée à une méthodologie rigoureuse, démontre qu'il est possible de concilier efficacité pédagogique et plaisir d'apprendre. Worlds in Motion ouvre ainsi la voie à une nouvelle solution d'apprentissage, dans laquelle chaque apprenant est acteur de sa propre réussite.

Claire Garcia-Duffner & Nathalie Pasquet



**LA LUDOPÉDAGOGIE EN
FORMATION : TRANSFORMER
L'APPRENTISSAGE PAR LE JEU**



Et si le jeu était la clé pour transformer vos formations en expériences mémorables ? Découvrez comment la ludopédagogie, en mêlant pédagogie et activités ludiques, booste l'engagement et renforce la collaboration pour ancrer durablement l'apprentissage.

BETTY ABILIOU
CEO D'INNOV' AKADEMY



INTRODUCTION À LA LUDOPÉDAGOGIE

La ludopédagogie, ou l'art d'intégrer le jeu dans les processus d'apprentissage, est une approche aujourd'hui au cœur des pratiques pédagogiques modernes. Face aux défis de l'apprentissage, notamment dans un contexte professionnel où l'attention des apprenants est souvent mise à rude épreuve, la ludopédagogie apporte une réponse innovante.

Mais attention, il ne s'agit pas de jouer pour jouer. La clé réside dans l'utilisation réfléchie de mécanismes de jeu pour répondre à des objectifs pédagogiques précis. Cette méthode mise sur des activités ludiques pour transmettre des savoirs, des compétences ou des savoir-faire. En intégrant des éléments de jeu dans ses formations, on crée un environnement stimulant qui favorise l'interaction, renforce l'apprentissage et suscite l'engagement.

COMPRENDRE LA LUDOPÉDAGOGIE : TROIS CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

1 Des objectifs pédagogiques avant tout. Contrairement au jeu pur, qui vise avant tout

à divertir, la ludopédagogie sert à transmettre des compétences ou savoirs utiles en dehors du jeu. Par exemple, un jeu de rôle peut simuler des situations professionnelles pour développer des compétences en gestion de conflit. L'objectif est toujours de garder le cap pédagogique et d'éviter les artifices inutiles.

2 Une modularité accessible à tous. La ludopédagogie se décline en deux grandes catégories :

- *La gamification (ou ludification) : utilisation de mécanismes ludiques ou issus de jeux (points, badges, classements...) dans une activité au service d'objectifs pédagogiques.*
- *Le jeu appliqué (ou serious game) : adaptation complète ou quasi-complète d'un jeu pour servir des objectifs pédagogiques et l'acquisition de compétences. Mais à la différence de la gamification, le jeu appliqué est un jeu.*

Ces approches sont modulables : elles peuvent s'adapter à tous les contextes et niveaux d'expertise.

3 Une polyvalence multi-contexte. En présentiel, distanciel, synchrone ou asynchrone, la ludopédagogie s'invite dans chaque contexte. Un quiz gamifié dans une classe virtuelle ou un atelier avec un support physique (papier et stylos par exemple) sont autant de façons de dynamiser vos formations.

POURQUOI ADOPTER LA LUDOPÉDAGOGIE EN FORMATION ?

1 Pour booster l'engagement. Les jeux permettent une stimulation sensorielle et émotionnelle grâce à des récits captivants, des défis stimulants ou des récompenses gratifiantes. Par exemple, introduire une trame narrative dans un e-learning peut transformer une formation en une expérience captivante qui permet d'accroître la motivation et l'intérêt des apprenants.

2 Pour stimuler les interactions sociales. Que ce soit par le biais de la coopération ou de la compétition, le jeu encourage les participants à interagir. Les défis collectifs renforcent l'esprit d'équipe, tandis que les compétitions stimulent la motivation. Attention cependant : la coopération doit toujours primer sur la compétition pour maintenir un climat d'apprentissage positif.

3 Pour faciliter l'apprentissage actif. Le jeu rend les concepts abstraits concrets. Un simulateur peut recréer un environnement de travail complexe, permettant à l'apprenant d'acquérir des compétences directement

applicables. En outre, des mécanismes comme l'apprentissage par essai-erreur favorisent l'autonomie et la pensée critique.

COMMENT INTÉGRER LA LUDOPÉDAGOGIE EN FORMATION ?

Pour intégrer efficacement la ludopédagogie en formation, il est essentiel de suivre une démarche structurée.

Tout commence par une définition claire des objectifs pédagogiques : il faut déterminer ce que les apprenants doivent maîtriser à l'issue de l'activité ludique (compétences, connaissances, savoir-faire).

Ensuite, l'approche doit être adaptée au bon public : il s'agit de prendre en compte les caractéristiques des participants (âge, niveau de compétence, intérêts, métier) afin de choisir un jeu engageant et pertinent.

Le choix du bon format et du bon jeu est primordial : il peut s'agir de serious game, de simulations, ou encore d'activités collaboratives ou compétitives, selon l'objectif visé et les contraintes (temps, ressources, taille du groupe).

Une fois la session réalisée, il est indispensable de procéder à une évaluation des résultats pour mesurer l'impact de l'approche ludopédagogique sur l'apprentissage. Cette évaluation peut inclure des retours des participants, des tests de connaissances, ou une observation des comportements pour ajuster et améliorer les futures intégrations du jeu en formation.

LA LUDOPÉDAGOGIE EN ACTION : 3 EXEMPLES D'APPLICATION

1 Les icebreakers : briser la glace pour créer de la cohésion

Les icebreakers sont des jeux courts et ludiques, souvent utilisés en début de session pour instaurer un climat de confiance et favoriser les échanges. L'objectif est de réduire les barrières sociales et d'encourager une dynamique de groupe positive et collaborative.

Un exemple efficace est le jeu "Whodunit" ou "Qui l'a fait ?", qui consiste à demander à chaque participant d'écrire une anecdote personnelle anonyme, puis de deviner à qui elle appartient. Ce jeu encourage les échanges, crée une atmosphère de confiance et stimule la participation y compris des plus introvertis.

2 La gamification avec un escape game. L'escape game est un excellent exemple d'application de la gamification en formation.



Ce jeu consiste à résoudre une série d'énigmes en équipe pour «s'échapper» d'une pièce ou résoudre un défi dans un temps imparti. Intégrer un escape game dans un parcours pédagogique permet d'engager les apprenants de manière immersive et active.

Ce jeu immersif peut être utilisé pour des formations pratiques comme sur la gestion du temps, où l'on peut imaginer des défis liés à la gestion des priorités, des tâches et des délais. L'aspect compétitif et collaboratif du jeu pousse les apprenants à travailler ensemble tout en stimulant leur réflexion stratégique.

3 Le détournement de jeu : transformer un jeu traditionnel pour l'adapter à des objectifs pédagogiques

Le détournement de jeu consiste à prendre un jeu existant et à l'adapter pour répondre à des objectifs pédagogiques spécifiques. Ce jeu repose sur deux principes clés : la répétition espacée, qui aide à renforcer la mémorisation des mots à long terme, et l'association visuelle, qui facilite la mémorisation en reliant des images et des concepts.

Un excellent exemple est l'utilisation du jeu du Memory, un jeu de cartes où les participants doivent retrouver les paires correspondantes parmi des cartes posées face cachée. Il peut être utilisé pour faire découvrir des notions ou encore renforcer la mémorisation de concepts.

LA LUDOPÉDAGOGIE : UN PUISSANT LEVIER POUR L'AVENIR DE LA FORMATION

Intégrer la ludopédagogie dans ses formations permet de transformer l'apprentissage en une expérience dynamique et engageante. Que ce soit par des icebreakers, des jeux de gamification ou des détournements, chaque approche stimule l'interaction, la collaboration et l'apprentissage actif.

La ludopédagogie est un moyen engageant pour créer un environnement d'apprentissage plus interactif et collaboratif où la mémorisation et la motivation des apprenants sont stimulées.

Betty Abilim



C

réer des expériences apprenantes engageantes, mémorables et mesurables : bonnes pratiques et erreurs à éviter : retour sur 5 ans d'animation des intersessions de formation avec TeamGether, le compagnon digital d'Effency

FRÉDÉRIQUE CHABBERT
CEO EFFENCY



Dans un monde en perpétuelle évolution et dans lequel les transitions sont de plus en plus rapides (évolution des métiers, intégration des démarches de RSE, accélération des risques cyber, nouvelles normes et réglementations...), les entreprises cherchent à développer les compétences de leurs collaborateurs pour rester compétitives.

Pourtant, les défis sont nombreux : comment maintenir la formation comme priorité face à des emplois du temps déjà surchargés ? Comment créer des expériences apprenantes qui captivent, se gravent durablement dans les mémoires, et produisent des résultats mesurables ?

Voici les enseignements tirés de 5 ans d'expérience avec plus de 5 000 utilisateurs de notre solution, dans des entreprises allant de 20 à 4 000 collaborateurs.

LES PRINCIPAUX DÉFIS DES RESPONSABLES FORMATION

La difficile assiduité dans les parcours de formation

De plus en plus d'organisations mettent en place des parcours de formation. Cela permet de proposer des formats modulaires tout en évitant des sessions longues et monotones. Cependant, garantir la complétion des différentes étapes reste un enjeu, tout particulièrement s'il y a des prérequis pour avancer d'une étape à l'autre.

L'absentéisme et la sous-fréquentation des formations

Les collaborateurs délaissent le présentiel, souvent trop contraignant, mais se montrent également lassés par le distanciel. De même, de nombreuses directions de la formation déploient des catalogues de formation «sur-étagère» pour leurs collaborateurs, qui sont souvent peu fréquentés, voire sous-exploités. Comment trouver un équilibre qui permette un apprentissage efficace sans surcharger les participants ? Comment donner le goût d'apprendre ?

UNE COLLECTE LABORIEUSE DES FEEDBACKS

L'absence d'engagement réel complique la tâche des responsables formation, qui doivent souvent multiplier les relances pour obtenir des retours précis et exploitables. Côté collaborateur comme côté responsable formation, ces demandes sont fastidieuses, chronophages et source d'irritation.

Une animation engageante des intersessions de formation permet de palier à ces difficultés, en «nouant le dialogue» avec les collaborateurs.

Une stratégie pour créer des expériences apprenantes impactantes

ASSOCIER FORMATION ET COMMUNICATION INTERNE

Selon l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique dans son Référentiel annuel 2023 Infobésité et Collaboration Numérique, un collaborateur reçoit 100 mails par semaine, un manager 194 et un dirigeant 331. De plus, chaque employé se connecte à plus de 10 applications par jour. C'est ce que l'on appelle l'infobésité numérique. Dans ce contexte de saturation, les formations risquent de passer inaperçues. Comment sortir du lot ?

- *Diffuser un message clair via les bons canaux. Plutôt que les emails, optez*

pour des outils intégrés au quotidien des collaborateurs comme Teams ou Slack. Pourquoi ? Parce qu'un message diffusé dans votre newsletter aura, dans le meilleur des cas, 25% de taux d'ouverture. Envoyer des mails ne vous apportera de plus pas de certitude sur la prise en compte de l'information qu'ils contiennent. Enfin, stocké, un mail générera 10 grammes de CO2 par an (d'après Cleanfox), soit le bilan carbone d'un sac plastique.

- *Privilégiez des messages courts et impactants. Nous avons pu mesurer, sur notre base des collaborateurs outillés de notre solution, qu'une notification sur Teams proposant un quiz rapide post-formation obtient en moyenne un taux de participation 6 fois plus élevé qu'un mail en 24 heures.*
- *Utiliser des formats engageants. Créez des tutoriels ciblés sur des problématiques concrètes pour simplifier l'expérience apprenante.*

RENDRE L'EXPÉRIENCE APPRENANTE MÉMORABLE ET MESURABLE

S'appuyant sur les sciences cognitives, voici quatre leviers pour un apprentissage durable :

- *Répéter pour ancrer et renforcer la mémorisation. Utilisez des rappels planifiés pour contrer la courbe de l'oubli. Celle-ci montre que 70 % des contenus d'une formation sont oubliés après 9 heures. Des rappels réguliers sur 6 mois augmentent la rétention jusqu'à 90 %. Une série de rappels hebdomadaires avec des scénarios pratiques augmente la rétention des apprentissages, d'autant plus si elle propose des mises en pratique.*
- *Mettre en perspective. Reliez les concepts théoriques à des situations réelles pour ancrer les connaissances dans le concret. Par exemple, à l'issue d'une formation sur le feedback, un de nos clients a digitalisé des jeux de rôle basés sur des cas concrets d'équipe, renforçant la compréhension des outils appris.*
- *Susciter l'engagement. Favorisez l'interactivité et incitez les apprenants à prendre une posture proactive. Par exemple, pour favoriser le déploiement de sa politique RSE et ancrer les bonnes pratiques, une organisation a mis en place un challenge entre collaborateurs, ce qui a permis de concrétiser des actions à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise.*
- *Collecter des feedbacks pertinents. Intégrez des quizz et des questions ouvertes pour évaluer l'appropriation et ajuster les contenus.*

LE RÔLE CLÉ D'UN COMPAGNON DIGITAL

Un outil comme TeamGether facilite l'animation et la gestion des intersessions en agissant sur trois axes :

1 Initier le contact. En amont, il permet de tester les attentes, partager des documents et motiver les apprenants. Avant une formation, un questionnaire préparatoire envoyé via TeamGether permet aux formateurs de personnaliser les sessions selon les besoins des participants.

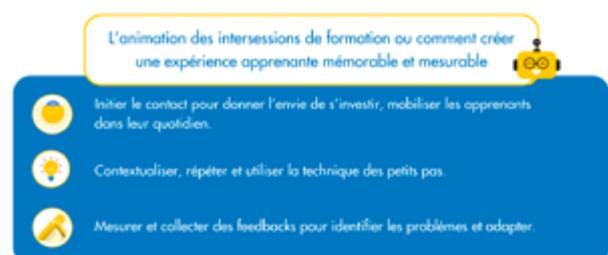
2 Mobiliser au quotidien. Il permet de proposer des parcours courts et réguliers pour accompagner la mise en pratique et instaurer de nouvelles habitudes. TeamGether est régulièrement utilisé pour créer des programmes de 5 à 10 minutes par semaine, aboutissant à une augmentation de la mise en pratique des collaborateurs par 6 en seulement 4 mois.

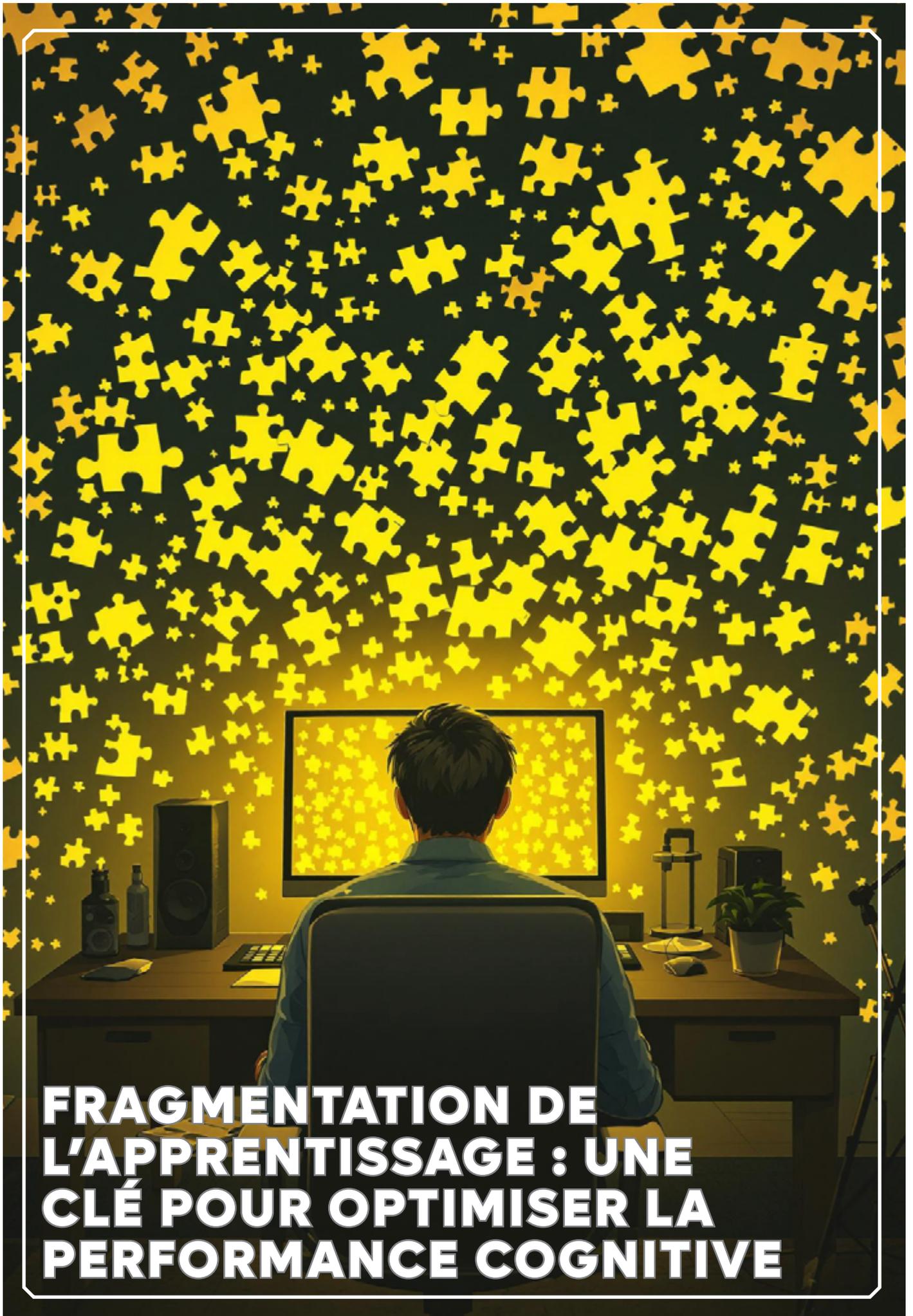
3 Mesurer pour ajuster. TeamGether collecte l'ensemble des interactions qu'il a avec les collaborateurs. Cela permet d'identifier les blocages et d'engager une démarche d'amélioration continue. Par exemple, après une formation managériale, l'analyse des réponses à des quizz post-formation a révélé des lacunes sur un sujet clé. Un module supplémentaire a été créé pour y remédier.

Les intersessions de formation sont des moments idéals pour transformer les formations en expériences engageantes et impactantes. Celles-ci seront d'autant plus pertinentes qu'elles intègrent des approches marketing, s'appuient sur des outils digitaux intuitifs et des méthodologies éprouvées issues des sciences cognitives. Ces bonnes pratiques permettent non seulement de renforcer les compétences, mais aussi de maintenir les collaborateurs engagés et enthousiastes face à l'apprentissage.

Friederique Chabbert

Nos recommandations en synthèse





**FRAGMENTATION DE
L'APPRENTISSAGE : UNE
CLÉ POUR OPTIMISER LA
PERFORMANCE COGNITIVE**



Les neurosciences cognitives ont largement démontré que notre cerveau ne fonctionne pas comme un réceptacle passif d'informations. Il est plutôt un organe actif, qui construit le sens à partir d'expériences et de connaissances préexistantes. Cette compréhension a profondément transformé l'approche de la formation et de la manière de retenir l'information partagée.

MATTHIEU THOMAS

CEO CARDS MICRO-LEARNING



LES LIMITES DE L'APPRENTISSAGE TRADITIONNEL

Les méthodes d'enseignement traditionnelles, souvent basées sur de longs cours magistraux, ont leurs limites. En effet, le cerveau humain a une capacité limitée à traiter de grandes quantités d'informations en une seule fois. La surcharge cognitive qui en résulte peut entraîner une fatigue mentale, une diminution de l'attention et une mémorisation moins efficace. Nombreux formats jugés innovants, apportent ainsi une expérience d'apprentissage basée sur l'impact de l'expérience et de l'émotion. D'autres jouent sur la quantité d'informations, des catalogues au service du développement des compétences. Qu'en est-il des formats courts et du principe de fragmentation ?

PRINCIPE DE FRAGMENTATION : UNE SOLUTION POUR RENDRE DIGESTE

Pour pallier ces limites, les neurosciences cognitives préconisent une approche plus fragmentée de l'apprentissage. En divisant les contenus en petites unités, on facilite :

- *L'encodage en mémoire: le cerveau est*



plus à même de traiter et de stocker des informations lorsqu'elles sont présentées de manière concise et structurée.

- *La consolidation* : les périodes de repos entre les séquences d'apprentissage permettent au cerveau de consolider les nouvelles connaissances et de les intégrer à ses réseaux neuronaux existants.
- *La récupération* : en segmentant les informations, on facilite leur récupération lors de tâches ultérieures.

Point d'attention toutefois : la fragmentation ne consiste en rien en une réduction. Il ne s'agit donc pas de réduire mais bien de choisir l'information à rendre digeste pour faciliter l'ancrage, l'éventuelle répétabilité du format et donc son impact à terme chez l'apprenant.

LES BÉNÉFICES POUR L'APPRENANT

En s'alignant sur les mécanismes naturels d'apprentissage du cerveau, cette approche offre de multiples avantages. La fragmentation de l'information en séquences courtes et concises favorise une meilleure mémorisation, permettant aux apprenants de retenir les connaissances plus durablement et de les mobiliser plus facilement.

De plus, la diversité des formats et la possibilité d'accéder aux contenus à tout moment et en tout lieu contribuent à maintenir un niveau d'attention élevé et à favoriser l'engagement actif des apprenants. Cette flexibilité permet à chacun d'adapter son parcours d'apprentissage à ses contraintes et à ses préférences, rendant ainsi l'apprentissage plus personnalisé et efficace.

Anna MARTINO - fondatrice de MyLearningStore - indique que cette démarche "à un impact fort sur la qualité de ses parcours avec 2 fois plus d'applications terrain des nouvelles compétences, et 3 fois plus sur les résultats opérationnels des équipes."

RÉPONDRE AUX BESOINS MODERNES DES ORGANISATIONS AGILES ET RÉSILIENTES

La diversité des modes de travail actuels nécessite une personnalisation accrue des parcours de formation. Les neurosciences cognitives, en révélant l'importance des différences individuelles dans les processus d'apprentissage, nous aident à concevoir des parcours et contenus, sur-mesure, adaptés aux besoins et aux rythmes de chaque apprenant.

Nous pouvons ainsi :

- *Optimiser l'apprentissage*: en adaptant les contenus aux besoins spécifiques de chaque apprenant, on maximise l'efficacité de la formation.
- *Favoriser l'autonomie*: en donnant aux apprenants la possibilité de gérer leur propre rythme d'apprentissage, on renforce leur engagement et leur motivation.
- *Améliorer la performance*: les connaissances acquises de manière plus efficace sont plus rapidement mobilisables dans des situations professionnelles.

David Gros - Art For Science - indique : "nous avons capitalisé sur le fonctionnement du cerveau en évitant la saturation cognitive tout en favorisant la rétention des connaissances, donc l'engagement."

La fragmentation de l'information, en s'appuyant sur les dernières avancées des neurosciences cognitives, offre une réponse pertinente aux défis de la formation professionnelle. La modalité rattachée à cette démarche, aussi nommée "micro-learning", vise ainsi à proposer des expériences d'apprentissage plus régulières, plus courtes pour viser un impact positif et un engagement maximum des parties concernées. Autre impact positif : celui du budget, puisque les contenus peuvent être recyclés, adaptés et même intégrés dans les outils du quotidien.

Mathieu Thomas



**COMMENT LA RÉALITÉ
VIRTUELLE CONTRIBUE À
RENDRE ATTRACTIFS LES
MÉTIERS EN TENSION**



Face aux difficultés de recrutement et aux impératifs de sécurité au travail, les technologies immersives apportent des solutions innovantes pour valoriser les métiers sous tension, déconstruire les préjugés et attirer durablement de nouveaux talents.

DOMINIQUE CAELEN
DIRECTRICE GÉNÉRALE D'AUDACE



Avant toute chose, il convient de rappeler quelques notions fondamentales en matière de technologies immersives. La XR, ou Extended Reality (Réalité Étendue en français), est un terme générique qui englobe l'ensemble des technologies immersives telles que la réalité virtuelle (VR), la réalité augmentée (AR) et la réalité mixte (MR).

La réalité virtuelle (VR) plonge l'utilisateur dans un environnement entièrement simulé, coupé du monde réel, par le biais d'un casque VR. La réalité augmentée (AR) superpose des éléments virtuels au monde réel via un écran (ex : tablettes) ou des lunettes. La réalité mixte (MR) va encore plus loin en permettant des interactions directes entre le réel et le virtuel. Dans les trois cas, l'apprenant peut interagir avec des objets et des situations réalistes pour apprendre par la pratique.

Face à la pénurie de compétences et aux enjeux de sécurité au travail dans les secteurs en tension tels que l'industrie ou la logistique, les technologies XR s'imposent comme des outils particulièrement efficaces pour optimiser l'intégration, la productivité et la satisfaction des salariés. De plus, elles jouent un rôle essentiel dans l'attractivité de ces secteurs en attirant les talents grâce à des méthodes de formation modernes et engageantes.

UN LEVIER POUR VALORISER LES MÉTIERS EN TENSION ET ATTIRER LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

Certains préjugés persistent dans des secteurs en tension : les métiers manuels seraient pénibles et peu valorisés, l'industrie serait poussiéreuse et monotone, les métiers techniques sembleraient inaccessibles à ceux qui n'ont pas de compétences spécialisées... Pourtant, poussés par l'essor des nouvelles technologies, de nombreux domaines profitent aujourd'hui de profondes mutations qui redéfinissent les environnements de travail et offrent de nouvelles opportunités stimulantes et enrichissantes pour les salariés.

Des technologies telles que la réalité virtuelle (VR) contribuent à changer ces perceptions en offrant une immersion concrète dans le quotidien de ces professions, voire en accompagnant les opérateurs sur le terrain. Immergés dans un environnement virtuel, les candidats ou futurs employés peuvent expérimenter un métier, découvrir les coulisses d'une usine de fabrication, d'entrepôts logistiques, de chantiers, etc. Il devient alors possible de valoriser la modernité des processus, la diversité des métiers ou les opportunités qu'offrent ces secteurs de manière ludique et engageante.

Pour des publics éloignés du marché du travail (étudiants, demandeurs d'emploi, salariés en reconversion...), ces technologies sont un véritable levier d'attractivité et de projection professionnelle. En plus, l'usage des technologies immersives permet de répondre aux attentes de générations accros aux outils digitaux et friand d'innovations.

Certains acteurs n'hésitent pas à utiliser la VR pour attirer de jeunes talents lors d'événements professionnels. En proposant des expériences immersives stimulantes et interactives, l'entreprise suscite l'intérêt de publics curieux et engagés et renforce l'impact de ses messages.

INTÉGRATION, SÉCURITÉ ET ADAPTABILITÉ : LES ATOUTS CLÉS DE LA XR

Les avantages de la XR ont fait leurs preuves en matière d'intégration, de formation aux gestes techniques et d'accompagnement d'un salarié dans son milieu professionnel.

En immergeant totalement le candidat ou le nouvel arrivant dans un environnement hyper réaliste, la VR est aussi un excellent moyen d'évaluer son adéquation à un poste de travail, puis de l'entraîner avant de le confronter à la réalité du terrain.

Les exercices en réalité virtuelle permettent en effet d'identifier les aptitudes techniques

et comportementales nécessaires à un poste. Une fois recruté, le nouvel entrant, équipé d'un casque VR, de commandes et/ou d'équipements connectés, peut s'entraîner en conditions réalistes, acquérant ainsi des réflexes adaptés à la maîtrise de ses fonctions et à sa sécurité.

En s'entraînant en réalité virtuelle, il bénéficie ainsi d'un droit inestimable : le droit à l'erreur. Son parcours de formation ou d'intégration peut être adapté et les exercices répétés en fonction de ses besoins, sans risque matériel, financier ou humain pour l'entreprise ou pour lui-même.

Encadré d'un formateur, il dispose également d'un feedback en fin de parcours lui permettant de comprendre et d'apprendre de ses erreurs. Il peut ainsi prendre son poste avec plus d'assurance. Son arrivée perturbe moins la production et les risques sont ainsi mieux maîtrisés.

Pour l'entreprise, les technologies immersives garantissent en plus une diffusion homogène des protocoles de sécurité, tout en augmentant le temps de pratique des collaborateurs ou nouveaux entrants.

Des technologies comme la réalité mixte (MR) vont encore plus loin en accompagnant les opérateurs sur le terrain. Dans le domaine de l'industrie ou de la construction par exemple, cette technologie permet d'accompagner l'utilisateur directement dans son environnement de travail ou sur le chantier. Des instructions contextuelles apparaissent directement dans son champ de vision, facilitant la maintenance ou la manipulation d'équipements complexes.

UNE MÉTHODE POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS

Dans un contexte de transformation rapide des métiers, tel que le connaît par exemple le secteur de l'industrie, la VR permet aussi de développer rapidement de nouvelles compétences pour répondre aux évolutions technologiques et organisationnelles des moyens de production. En reproduisant des situations complexes, dangereuses ou inédites, elle prépare les salariés à s'adapter plus facilement aux changements et améliore ainsi leur employabilité.

L'apprentissage immersif s'appuie sur cette dynamique en mobilisant les fonctions motrices (engagement du corps dans l'action, de l'habileté, de la résistance à l'effort, de la répétition de gestes...), sensorielles (ajout de sons, vibrations, propriétés physiques...) et émotionnelles (introduction de phénomènes disruptifs). Les apprenants deviennent acteurs

de leur formation, ce qui favorise l'engagement et la mémorisation.

Des centres de formation dans le domaine de la logistique exploitent ces technologies pour former les futurs opérateurs aux différents process métiers. Plongés dans un métaverse professionnel et équipés de casques VR autonomes, ceux-ci sont immergés dans une même halle virtuelle et se forment en temps réel sous la supervision d'un formateur à distance.

Bien entendu, les compétences techniques ne sont pas les seules concernées. Les «soft skills» (ou qualités relationnelles) peuvent également être un domaine d'application de la XR. Dans ce cas de figure, les expériences immersives en mode multijoueur sont un moyen de travailler l'observation, l'empathie, la co-activité, voire le support client.



Qu'il s'agisse de formation aux compétences douces ou techniques, les technologies immersives sont un excellent moyen de fixer les notions, évaluer les compétences et le savoir-être de l'apprenant. Et même si la réalité virtuelle ne remplacera jamais totalement la formation présentielle ou en ligne, elle a toute sa place dans un programme d'apprentissage mixte.

RENTABILITÉ ET RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Bien que la mise en place de dispositifs immersifs puisse représenter un investissement initial, les économies réalisées à moyen et long terme sont significatives. En alliant innovation pédagogique, sécurité et valorisation des compétences, la VR s'impose comme un levier stratégique pour attirer, former et fidéliser les talents avec un ROI incontestable pour les entreprises.

Les coûts de formation logistiques et humains sont réduits, et les outils sont réutilisables à grande échelle. Une étude de PwC révèle que la VR devient plus rentable qu'une formation en présentiel à partir de 375 apprenants et jusqu'à 52 % plus économique pour 3 000 participants.

Dans l'industrie manufacturière, le cas très concret de Bridgestone, spécialiste de la fabrication de pneus, témoigne de l'impact

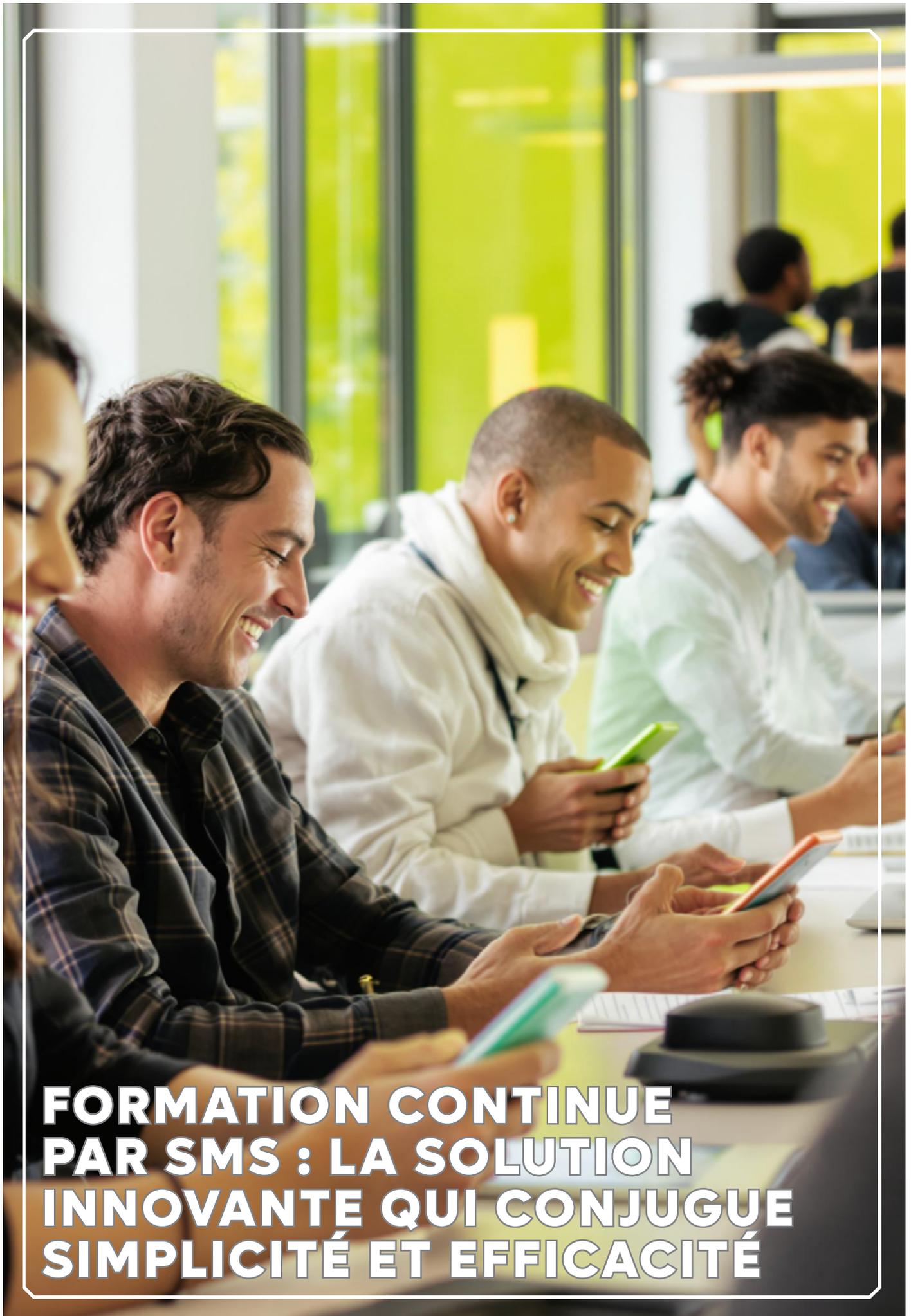


évident de la réalité virtuelle dans le processus de formation des nouveaux opérateurs. Voici le témoignage Sébastien Tranchant, ex-Head of Talent Acquisition, Talent Management, Learning & Development chez Bridgestone, suite à la mise en place d'un simulateur en réalité virtuelle dans un parcours incluant formation présentielle, e-learning puis mise en application sur jumeau numérique: «Cette formation complète a permis d'augmenter la productivité ainsi que la sécurité de nos employés en réduisant de 30 à 50 % les incidents de sécurité et les problèmes de non-qualité. Par ailleurs, d'importantes économies d'échelle ont été réalisées, notamment, nous avons diminué de 80 % l'immobilisation des moyens matériels de production requis pour la formation et de 90 % l'immobilisation des moyens humains affectés à ce sujet. Bien d'autres impacts positifs se sont révélés, par exemple, sur l'image de l'entreprise valorisée dans les médias nationaux.»

UNE RÉPONSE AUX DÉFIS DES MÉTIERS EN TENSION

La réalité virtuelle s'impose comme un levier puissant pour rendre attractifs les métiers en tension. Elle modernise leur image, facilite l'intégration des nouveaux entrants et développe rapidement des compétences clés. Flexible et évolutive, cette technologie répond aux besoins de formation sur mesure tout en maîtrisant les coûts. En associant innovation et efficacité, la VR joue un rôle déterminant pour anticiper les compétences de demain et soutenir la transformation des secteurs en tension.

Dominique Caelen



**FORMATION CONTINUE
PAR SMS : LA SOLUTION
INNOVANTE QUI CONJUGUE
SIMPLICITÉ ET EFFICACITÉ**



La formation continue fait face à de nouveaux défis. Si l'e-learning démocratise l'accès aux contenus, il peine à maintenir l'engagement et les compétences, surtout sur le terrain. Le SMS learning offre une solution innovante accessible à tous avec des formats courts et interactifs qui transforment durablement les comportements.

FLEUR-ÈVE LE FOLL
CEO ANEMON, SMS LEARNING



L'E-LEARNING CLASSIQUE NE TIENT PAS À TOUTES SES PROMESSES

Depuis quelques années, les entreprises se tournent vers l'e-learning avec l'objectif de former un maximum de monde à distance. Dans cette optique, l'e-learning paraît remporter de nombreux suffrages : il offre en effet une apparence de flexibilité, dans le sens où le collaborateur peut choisir le moment où il fait sa formation. Malheureusement, la réalité est tout autre. La formation par e-learning semble plus vivante, voire ludique, avec des animations ou des vidéos censées retenir l'attention et augmenter l'engagement des apprenants, elle ne résout, en réalité, pas la problématique récurrente : 90% des apprentissages sont oubliés dans les 20 jours.

Quand on sait que le coût de la formation professionnelle en France s'élevait à 13 milliards d'euros en 2021, cela fait potentiellement 11.7 milliards d'euros qui seraient oubliés ! Enfin, la formation en e-learning nécessite une gestion rigoureuse des accès (création de comptes nominatifs, mots de passe...), un ordinateur, ainsi qu'un minimum de connaissances informatiques de la part des apprenants.

Autant de contraintes qui ne facilitent pas un déploiement simple.

UNE NOUVELLE VISION DE LA FORMATION, SIMPLE ET DURABLE.

Adopter une nouvelle vision de la formation, c'est repenser comment transmettre des compétences de manière ciblée, engageante et durable dans le temps. Le concept innovant de Nano-Doing®, méthode déposée par Anemon, va au-delà des approches classiques en proposant des formats courts qui favorisent la mise en pratique. Il ne s'agit pas seulement de fractionner les contenus existants, mais de concevoir des séquences pédagogiques qui transforment (vraiment) les comportements en entreprise.

En intégrant des sessions de 3 à 5 minutes quotidiennes sur 3 à 30 jours, cette méthode associe efficacité et simplicité. Grâce à des techniques comme la répétition espacée, issues des recherches en neurosciences, les participants mémorisent et appliquent plus efficacement les apprentissages. Le Nano-Doing® n'est pas qu'un outil, c'est un levier pour ancrer des habitudes durables et transformer les comportements, que ce soit en matière de compétences techniques, managériales ou comportementales.

Avec cette approche, les entreprises disposent d'un moyen puissant pour accompagner le développement de leurs collaborateurs, tout en répondant aux enjeux modernes de transformation et de formation professionnelle continue.

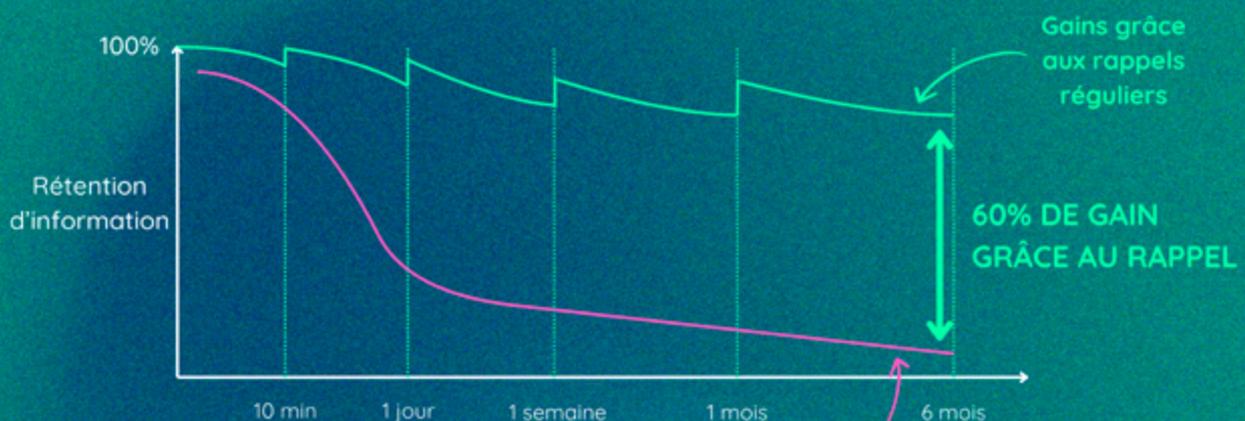
LA LOW-TECH INNOVANTE AU SERVICE DE L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE

Reste à trouver le bon média pour proposer ces nouveaux formats de formation de la façon, elle aussi, la plus efficace et engageante. Qui dit innovation pensera immédiatement nouvelles technologies, la high-tech.

Pourtant, il est très intéressant de regarder ce que peut apporter la low-tech en la matière, notamment le message texte sur téléphone mobile : le média SMS. Si jusqu'à présent, il n'a été que rarement considéré comme un support de formation professionnelle, le SMS a été très étudié dans le milieu académique. Il ressort notamment des recherches menées à Stanford et Harvard que le SMS est un vecteur efficace de mémorisation et de changement positif de comportement : il permet d'améliorer l'engagement et les prédispositions des apprenants, et de les amener à changer leur façon de travailler ou à adopter les bonnes pratiques.

Comment cela se traduit-il en entreprise ? Les professionnels qui utilisent le SMS augmenté et interactif comme support de formation ont observé des taux d'achèvement des formations et de satisfaction très importants. Un autre intérêt du SMS augmenté et interactif est qu'il permet de transmettre les formations à un moment précis : il s'agit en effet d'un outil push, ce qui signifie que les messages sont reçus directement sur le téléphone, sans démarche de connexion à une application ou un site internet. Quand on sait que 92% des SMS sont lus dans les 3 minutes, on comprend qu'il est

COURBE DE L'OUBLI D'HERMANN EBBINGHAUS



alors possible d'atteindre les apprenants au moment choisi et avec un plus grand impact.

DES CAS D'USAGES MULTIPLES POUR UNE FORMATION CONTINUE IMPACTANTE ET ACCESSIBLE

Les usages des SMS augmentés et interactifs, déployés par Anemon, répondent à une grande variété de besoins en formation professionnelle continue, tout en assurant le maintien des compétences dans le temps.

Par exemple, une organisation a utilisé cet outil pour accompagner des candidats dans la préparation de pitches lors d'un concours de startups. Pendant les 6 jours précédant l'événement, les participants recevaient quotidiennement des SMS ciblés et interactifs, leur fournissant les éléments essentiels pour structurer leur présentation et se préparer progressivement.

Pour l'onboarding des nouveaux collaborateurs, certaines entreprises intègrent ce modèle pour former les recrues à la culture d'entreprise et finaliser les formalités administratives avant leur arrivée. Cela fluidifie leur intégration et allège la charge des équipes RH. Ce format est également utilisé pour renforcer les compétences après une formation initiale en présentiel, assurant une meilleure rétention des acquis et leur mise en application sur le terrain.

Dans des formations comportementales ou managériales, les SMS augmentés servent à engager les participants avant une session en présentiel, favorisant ainsi une écoute active et des échanges plus riches. Enfin, d'autres organisations l'emploient pour former leurs technico-commerciaux à de nouvelles techniques, directement sur le terrain.

Cette approche innovante ouvre la voie à une pédagogie inclusive et durable. Alors que les cadres bénéficient de 50 % d'opportunités de formation en plus que les ouvriers, le format par SMS permet de démocratiser l'accès à la formation, en répondant aux besoins spécifiques de chaque collaborateur, quel que soit son rôle ou son niveau initial.

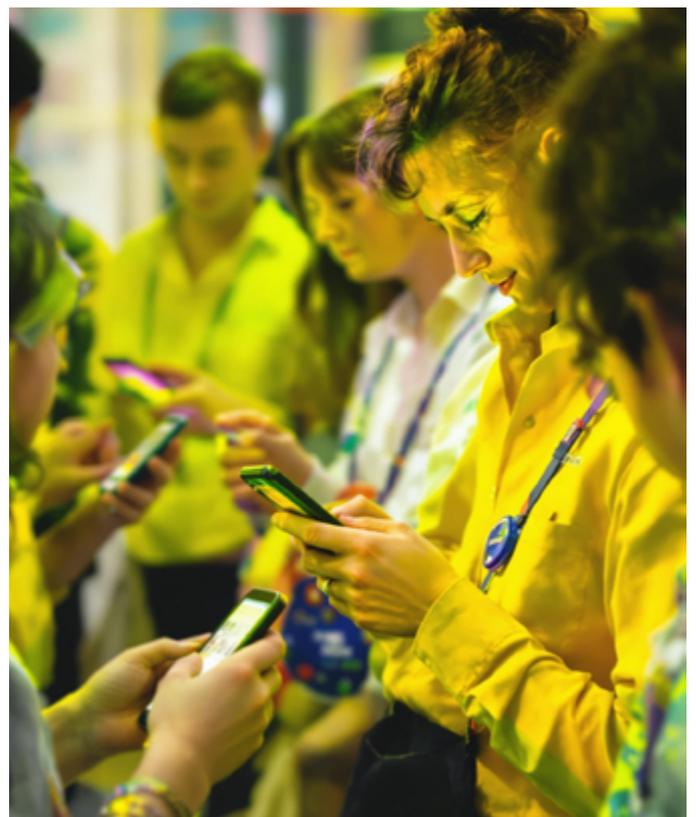
EN CONCLUSION, COMMENT ENVISAGER L'INNOVATION SUR LE SUJET DE LA FORMATION EN 2025 ?

- *L'innovation en apprentissage ne passera pas que par la high-tech et l'image : comme mis en évidence par la recherche académique de Harvard et Stanford, la formation textuelle par SMS augmentés et interactifs ouvre de nouvelles perspectives très prometteuses pour une formation plus efficace et impactante.*

- *L'adaptabilité de la formation par SMS augmentés en fait un outil très polyvalent : il peut être utilisé avant ou après une formation, pour une durée de 3 à 30 jours, renforçant l'efficacité de tous les parcours de formation proposés en entreprise.*
- *Alors que les employés itinérants ou moins qualifiés sont souvent les moins formés, par manque de temps ou d'accès à des outils classiques, ils ne méritent pas moins d'avoir accès à une formation simple, efficace et rapide à mettre en œuvre pour leur employeur. La micro-formation via SMS augmentés et interactifs répond à leurs besoins spécifiques et à leurs contraintes quotidiennes.*
- *Innover en 2025 ne peut se faire sans prendre en compte l'impact environnemental. La formation via SMS augmentés génère significativement moins d'émissions que les autres types de formation, même vidéo !*
- *Enfin, l'atout qui achèvera de convaincre les employeurs est le coût réduit de cette modalité de formation : il est moins long à produire et mobilise moins de ressources, et il est plus agile, car le texte personnalisé aux différents segments d'apprenants, même enrichi de liens, peut être modifié plus rapidement.*

Alors, prêts à former simplement, efficacement et durablement vos collaborateurs ?

Fleur-Eve Le Foll



3

DISPOSITIFS DE FORMATION



learning technologies

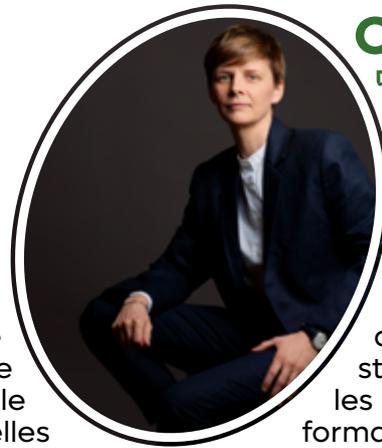
Paris France





**DISCRIMINER LE DIGITAL
LEARNING EST ABSURDE QUAND
ON RECHERCHE L'IMPACT DES
FORMATIONS**

Dans la formation professionnelle, le combat opposant présentiel et distanciel est stérile et dépassé. Pourtant des travaux en cours et des initiatives institutionnelles continuent à discriminer le distanciel par rapport au présentiel, attribuant au second une présomption de qualité et doutant explicitement de l'efficacité du digital learning. Il est temps de surmonter ces clivages idéologiques ou tactiques alors que le défi des compétences nécessite d'engager tous les acteurs de la Nation vers une véritable analyse quantitative de l'impact des dispositifs de formation : celle qui favorisera une culture du résultat et un investissement efficace des deniers publics et privés.



ORIANNE LEDROIT
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE **EdTECH FRANCE**
ET LE BUREAU DE L'ASSOCIATION



Les plateformes d'apprentissage en ligne ont massivement contribué à la continuité pédagogique durant la crise sanitaire en France et dans le monde en 2020-2021. Depuis, elles ont fait du chemin et apportent des réponses concrètes et toujours plus robustes à des besoins pluriels de formation (upskilling ou reskilling, salariés en reconversion, demandeurs d'emploi éloignés des bassins d'activités...). Elles s'hybrident de plus en plus avec des modalités présentes, alliant le meilleur des deux mondes, pour des accompagnements plus performants. Elles sont mobilisées par les acteurs publics nationaux et territoriaux, les employeurs, les OPCO, notamment sur les métiers en tension ou dont les compétences évoluent vite.

Le digital learning contribue à doter notre pays de solutions de formation robustes et adaptées à la diversité des besoins, en complément des formations traditionnelles.

Les plateformes en ligne offrent de la souplesse et de la personnalisation dans l'apprentissage. Elles rendent les formations accessibles à celles et ceux qui ont des contraintes géographiques (éloignement d'un centre de formation) ou personnelles (contraintes familiales, situation de handicap, raison de santé...).

Elles ont fait leur preuve : par exemple plus de 90 000 demandeurs d'emploi ont été formés

à distance entre 2019 et 2023, plus de 70 % de ces demandeurs d'emploi ont trouvé un emploi stable, et 80 % ont déclaré mobiliser les compétences acquises durant la formation. Et ce, dans des métiers dont notre pays a fortement besoin, du CAP au Bac+5 : électricien, infirmier, aide-soignant, puériculture, boulanger, développeur web, responsable de la sécurité des systèmes d'information, analyste de données, etc.

En outre, les plateformes numériques d'apprentissage ont perfectionné leurs pédagogies et consolidé leurs solutions. Elles s'engagent à ce que leurs IA soient un gage de qualité des parcours pédagogiques et d'adaptabilité desdits parcours aux besoins des apprenants et en compétences de notre pays. Par exemple, les IA permettent une mise à jour renforcée de tous les contenus pédagogiques dispensés. Elles rendent disponibles des tuteurs virtuels 7j/7 et 24h/24 soutenant au mieux les apprenants.

On constate enfin une hybridation massive entre les solutions distancielles et les dispositifs présentsiels. Nombreux sont les apprenants qui bénéficient désormais des avantages d'un apprentissage à distance plus personnalisé et plus agile intégré à un programme de cours en présentiel. Les usages sur le terrain démontrent largement la réconciliation entre les deux, l'efficacité des dispositifs, et devraient inspirer nos politiques publiques.

L'analyse de la qualité du digital learning doit s'appuyer sur la mesure de l'impact de ces formations

Comment peut-on sérieusement penser que "le fait d'avoir des enseignants permanents et un minimum de présentiel dans la formation" est un critère de qualité pour labélliser des établissements ?

C'est pourtant une affirmation énoncée par le ministère de l'Enseignement supérieur et celui du Travail et de l'emploi, alors même qu'elle ne s'appuie sur aucune étude sérieuse, aucun retour des apprenants, aucune donnée concrète.

Les plateformes e-learning comme les LMS ne sont pas des portails vidéos à la Netflix avec des apprenants passifs et laissés à eux-mêmes ! Elles mobilisent des accompagnateurs, des personnes en lien avec les apprenants, des médiateurs techniques, des concepteurs de contenus... L'asynchrone que permet le distanciel est même parfois plus efficace que le présentiel : peut-on mettre le professeur en pause pour prendre des notes ou creuser un concept à côté ? peut-on rebobiner le formateur sur les 10 dernières secondes pour le réécouter ? peut-on segmenter une leçon d'une heure en temps plus courts de 15 minutes pour mieux intégrer les concepts ? La réponse est non en présentiel. Mais le distanciel rend possible ces adaptations.

La filière de la formation numérique s'applique d'ailleurs des modalités pédagogiques d'excellence qui devraient s'imposer à tous, en distanciel comme en présentiel :

- 1 la singularité et l'excellence des parcours éducatifs de chaque apprenant ;
- 2 l'engagement des apprenants, par une expérience collaborative enrichissante ;
- 3 l'organisation d'une relation individuelle et personnalisée entre formateurs et apprenants ;
- 4 des approches flexibles et personnalisées pour évaluer les compétences et connaissances des apprenants ;
- 5 l'implication dans une mise en pratique des compétences et l'intégration professionnelle ;
- 6 la qualité de l'expérience numérique garantissant l'accessibilité pour tous les apprenants et la protection rigoureuse des informations personnelles des apprenants ;
- 7 la prise en compte des réclamations et des retours des apprenants ;

8 l'investissement dans les technologies éducatives du futur.

Le combat opposant présentiel et distanciel est un faux débat. C'est l'impact d'une formation qui compte vraiment : le taux de diplôme, le taux d'insertion dans l'emploi (cible), le taux de recommandation des apprenants, etc.

Un temps de présence en classe satisfait-il une exigence de qualité du programme, de l'intervenant, une preuve d'acquisition de compétences ? Pas plus que le temps de connexion à une plateforme e-learning.

Un simple questionnaire de satisfaction à chaud à l'issue d'une session avec un formateur constitue-t-il une preuve d'acquisition de compétences ? Pas plus que le même questionnaire soumis à l'issue d'un parcours 100 % e-learning.

Engageons-nous vers une véritable analyse quantitative de l'impact des formations

Nous avons collectivement les moyens de le faire par nos données collectées. Une première réflexion collective a été menée en 2022 conduisant à une note référence (<https://cpformation.com/wp-content/uploads/2023/02/Groupe-de-travail-Mesure-de-limpact-de-la-formation-VF.pdf>) sur ce sujet. Nous devons aller plus loin sur la mise en commun, la consolidation et l'interopérabilité des données d'impact de la formation professionnelle pour permettre aux organismes de formation de mettre en lumière leur impact sur les apprentissages.

Une vraie démarche de qualité rejetant la discrimination aberrante en fonction des modalités pédagogiques tirera le marché vers le haut ; en excluant ceux qui - par incompetence ou par stratégie commerciale - profitent d'un système. Cette démarche est vertueuse pour nous tous : organismes de formation, OPCO, branches, État, régions, citoyens. Elle permettra une utilisation juste et efficace des deniers publics qui seront davantage orientés vers les opérateurs capables de délivrer une insertion effective et durable dans l'emploi.

Chers décideurs RH-formation qui partagez ce constat et notre ambition, rejoignez-nous pour mieux répondre au défi des compétences et mieux orienter les décideurs publics dans l'expression de leurs besoins.

Diianne Ledroit



CENTRALISATION ET AUTONOMIE : REINVENTER LES STRATEGIES DE FORMATION

Dans un contexte où la gestion des compétences est un enjeu stratégique majeur, les entreprises et institutions doivent relever un défi de taille : concevoir une stratégie de formation capable de répondre simultanément aux exigences globales et aux particularités locales.



ELIAN CHREBOR
FONDATEUR ASSOCIÉ E-TIPI



L'évolution des plateformes de formation a marqué une étape majeure dans la transformation des pratiques. Les solutions combinant technologie pédagogique et intelligence artificielle redéfinissent aujourd'hui les stratégies de formation en proposant des modèles innovants qui centralisent les ressources tout en respectant l'autonomie des entités locales. Parmi ces approches, un modèle particulièrement prometteur repose sur l'utilisation de portails personnalisés reliés à un hub centralisé.

UN MODÈLE HYBRIDE POUR DES STRATÉGIES ADAPTÉES

La clé du succès dans ce domaine repose sur une architecture hybride. Chaque entité du groupe peut disposer d'un portail de formation personnalisé, tout en accédant à des ressources mutualisées à travers un Learning Hub centralisé. Ce modèle permet de refléter les priorités et spécificités locales – thématiques de formation, langues ou identité visuelle – tout en maintenant une cohérence avec les objectifs stratégiques globaux.

Ce système de mutualisation des ressources offre des avantages à la fois économiques et opérationnels. Par exemple, les contenus de formation créés par l'entité principale peuvent être partagés à l'ensemble des filiales, réduisant ainsi les coûts liés à la redondance de production de contenus. En retour, chaque

entité conserve une autonomie pour adapter ou compléter les contenus en fonction de ses besoins locaux.

RÉDUCTION DES COÛTS ET OPTIMISATION DES COMPÉTENCES

La mutualisation des ressources, combinée à une gestion centralisée des compétences, permet non seulement d'optimiser les coûts mais aussi d'améliorer l'efficacité de la formation. Les groupes peuvent standardiser des compétences essentielles – comme les procédures de conformité ou les réglementations sectorielles – tout en offrant une flexibilité pour répondre à des spécificités locales.

Cela répond à un double objectif : garantir une homogénéité des standards au sein du groupe tout en favorisant l'adhésion des collaborateurs grâce à des contenus pertinents et adaptés. Un tel modèle permet aussi de simplifier la gestion des parcours d'apprentissage grâce à des outils intégrés pour le suivi des apprenants, les inscriptions ou encore la certification.

L'IA AU SERVICE DES STRATÉGIES DE FORMATION

L'intégration de l'intelligence artificielle dans ces plateformes redéfinit les stratégies de formation en les rendant plus précises et agiles. L'IA permet d'automatiser la gestion des référentiels de compétences, des thématiques, et d'harmoniser les fiches formations grâce à des techniques avancées de rewriting. Cette homogénéisation facilite l'accès à des informations structurées et standardisées, rendant les formations plus accessibles et mieux alignées avec les objectifs des entreprises et institutions.

Par ailleurs, l'IA générative améliore significativement les différents référentiels, qu'il s'agisse de compétences, de thématiques ou encore de domaines spécifiques. Elle analyse les données existantes pour identifier les lacunes, suggérer des compétences émergentes et proposer des optimisations pertinentes. Ces capacités permettent aux responsables formation de rester en phase avec les besoins actuels et futurs du marché tout en structurant leurs offres de manière cohérente.

En outre, l'IA joue un rôle clé dans l'analyse des résultats des questionnaires de satisfaction envoyés à l'issue des formations. Cette démarche permet non seulement de répondre aux critères de certification Qualiopi, mais également de disposer d'une vision en temps réel des retours des apprenants. Ces analyses aident les responsables à identifier rapidement

les points d'amélioration et à ajuster l'offre de formation de manière pragmatique.

Enfin, l'IA personnalise les parcours de formation en temps réel en fonction des besoins individuels des collaborateurs et des priorités organisationnelles. Grâce à une analyse prédictive des données internes et externes, elle anticipe les besoins en compétences et aide les responsables à élaborer des stratégies toujours mieux adaptées et proactives.

L'IA permet d'automatiser la gestion des référentiels de compétences, des thématiques, et d'harmoniser les fiches formations grâce à des techniques avancées de rewriting.

UNE APPROCHE MODULAIRE POUR L'AUTONOMIE LOCALE

Malgré cette centralisation, l'autonomie locale reste un facteur clé de succès. Chaque entité peut gérer de manière indépendante son portail : définir des parcours spécifiques, créer des contenus locaux ou encore intégrer des partenaires externes pour des besoins ponctuels. Cette modularité garantit que les spécificités régionales ou sectorielles sont respectées, tout en assurant une cohérence globale.

UNE VISION D'AVENIR POUR LES STRATÉGIES DE FORMATION

Cette approche hybride, combinant centralisation et autonomie locale, incarne une vision moderne et adaptée aux enjeux actuels des entreprises et institutions. En associant mutualisation, personnalisation et intelligence artificielle, elle contribue à renforcer l'engagement des équipes tout en réduisant les coûts et en optimisant l'efficacité des programmes de formation.

Les solutions proposées par E-TIPI LEARNING (<https://www.e-tipi.com>) témoignent d'une compréhension approfondie des enjeux contemporains en matière de formation et d'une capacité à proposer des réponses modulaires et innovantes. Elles montrent comment la technologie, mise au service de l'intelligence collective, peut transformer des contraintes organisationnelles complexes en opportunités stratégiques.

Elia Chetani



**PRENDRE EN COMPTE LES
BESOINS D'AMÉNAGEMENT
SPÉCIFIQUES À L'ÈRE DES
CERTIFICATIONS DIGITALES**

A l'époque du digital, garantir l'équité dans les certifications est un défi majeur. Découvrez comment répondre aux besoins spécifiques des candidats en proposant des solutions inclusives.



MAGGIE MAGOGA
CUSTOMER SUCCESS MISSION EQUITY- ETS



L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES APPRENANTS

Selon les situations propres à chacun, les besoins des candidats nécessitant des aménagements varient énormément, allant d'une demande de temps supplémentaire pour passer leur examen, à la nécessité d'adapter le format ou le matériel de l'épreuve à leurs besoins spécifiques. Par exemple, pour les apprenants ayant une déficience visuelle, il pourra leur être proposé de remplacer des instructions écrites par des instructions audio ou d'utiliser des supports écrits agrandis.

Depuis plusieurs années, la tendance des apprenants à se tourner vers des certifications digitales est de plus en plus marquée. Cette tendance a été largement amplifiée par la pandémie de 2019, avec des apprenants se formant et se certifiant sur ordinateur, en présentiel ou en distanciel.

Cette évolution a naturellement eu un impact sur les candidats souhaitant des aménagements. Les certificateurs ont dû apprendre à identifier leurs besoins dans un nouveau contexte et comprendre comment y répondre à l'ère du numérique. Ils doivent ainsi anticiper des solutions adaptées au contexte numérique, tout en garantissant une expérience équitable, quels que soient les besoins particuliers des apprenants.

COMMENT LES CERTIFICATIONS SE SONT-ELLES ADAPTÉES ?

La digitalisation des certifications a ouvert la voie à des innovations importantes, notamment la possibilité de passer des tests à distance, directement depuis chez soi. Cette solution, avec des systèmes de surveillance intégrés s'avère particulièrement bénéfique pour les candidats à mobilité réduite car elle supprime la contrainte des déplacements.

Comment alors aider un candidat en situation de handicap qui se retrouve seul face à son écran chez lui ?

La réponse passe par des innovations technologiques et organisationnelles. Chez ETS, créateur des tests d'anglais TOEIC®, nous travaillons en continu sur les questions d'aménagements et d'accessibilité, notamment sur le passage de nos tests sur ordinateur. Depuis quelques mois, nous proposons également l'option de "temps additionnel" pour le test TOEIC® Listening et Reading sur ordinateur.

LES DÉFIS DES AMÉNAGEMENTS À L'ÈRE DU DIGITAL

Malgré les progrès réalisés, le passage des certifications du format papier au format numérique soulève plusieurs défis. Les épreuves, initialement conçues pour des formats physiques, ne sont pas toujours optimisées pour répondre aux besoins spécifiques dans un environnement digital.

Concevoir une certification universellement accessible dès le départ est complexe. Les certificateurs privilégient souvent une approche progressive, répondant d'abord aux besoins les plus fréquents avant d'intégrer des solutions plus spécifiques. Cette méthode permet d'améliorer rapidement l'accessibilité mais peut rallonger les délais de réponses à certaines demandes particulières.

Par ailleurs, le fait d'intégrer les aménagements dès la phase de conception s'avère cruciale. Une anticipation insuffisante peut entraîner des retards dans la mise en œuvre des adaptations. Si le problème n'est abordé que lorsque les apprenants y sont réellement confrontés, les certificateurs se retrouvent en difficulté pour répondre à la demande.

Enfin, le parcours des apprenants ayant des besoins spécifiques doit être considéré dans sa globalité depuis l'inscription jusqu'aux résultats de la certification. En phase avec cela, avec la directive 2025 sur l'accessibilité du web introduite par l'Union européenne, qui implique par exemple, de rendre accessibles les espaces numériques tels que site internet

et applications mobiles pour renforcer l'accès à l'information.

Les bonnes pratiques pour répondre aux défis du numérique

Pour être en mesure de relever les défis mentionnés ci-dessus, il existe différentes bonnes pratiques que les certificateurs peuvent mettre en place.

1 Adopter une démarche globale en interne. Les initiatives en faveur de l'accessibilité doivent être intégrées à tous les niveaux de l'entreprise. Cela implique de disposer d'une équipe spécialisée sur l'accessibilité et de sensibiliser les employés via des programmes de formations.

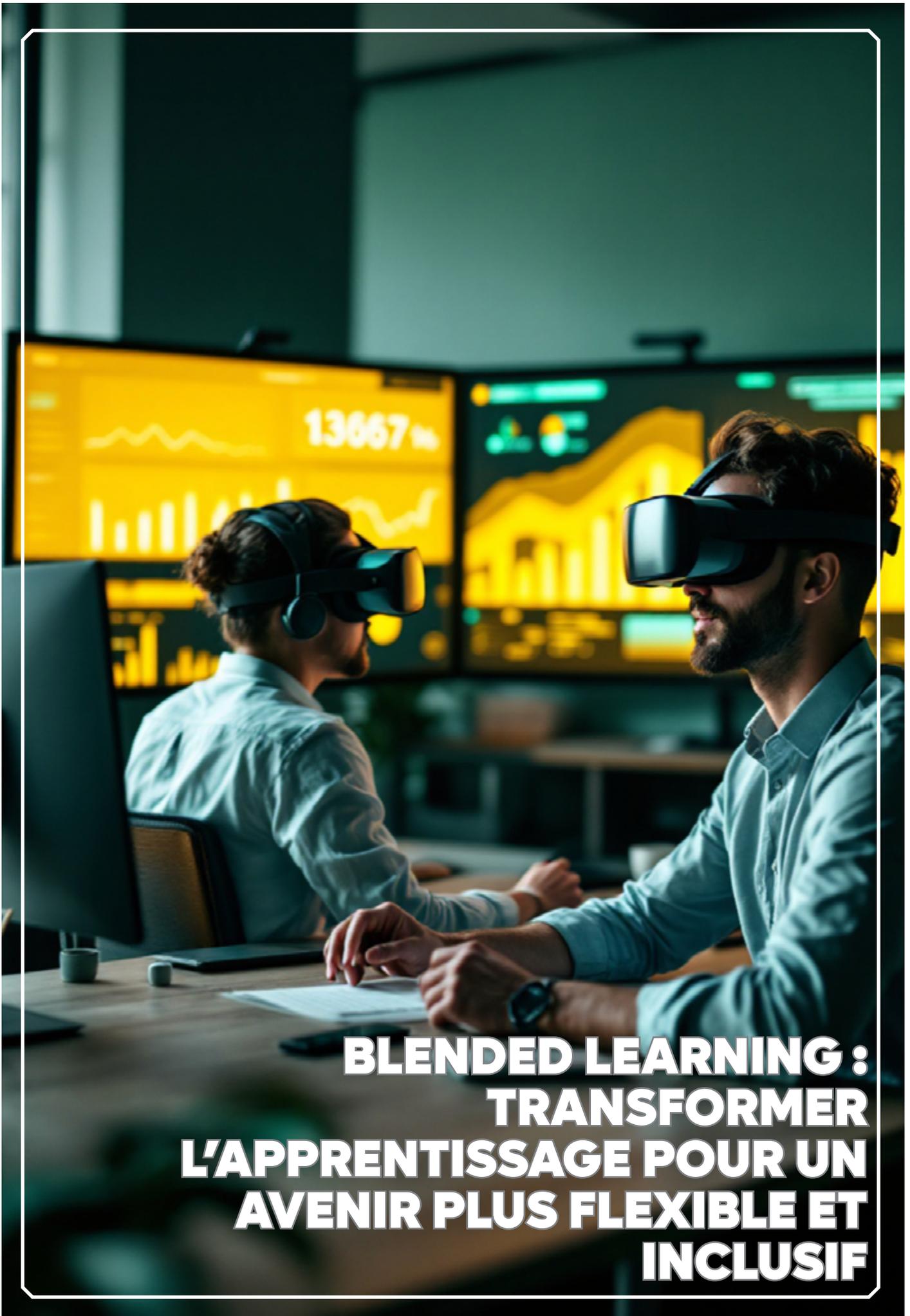
2 Anticiper l'accessibilité lors des grands changements. L'accessibilité ne doit pas être un paramètre secondaire. Lorsqu'en juin 2024, ETS a décidé de déménager son centre de test à une nouvelle adresse, l'objectif de disposer d'un espace dédié aux candidats bénéficiant d'aménagements a été inclus dès le départ dans les plans. Cela a permis d'offrir plus de sessions de test avec des aménagements et une plus grande flexibilité dans leur organisation.

3 Travailler avec toutes les parties prenantes, prestataires inclus

Dans le cas d'un recours à des prestataires externes pour l'organisation de certifications, il est essentiel de les impliquer très en amont. En France, ETS a pu s'appuyer sur l'implication de son réseau de centres de tests externes pour proposer des sessions de tests avec aménagements dans la plupart des régions. Plusieurs centres proposent une salle d'examen et du personnel supplémentaire aux candidats qui en ont besoin.

Répondre aux besoins spécifiques des apprenants dans un monde en pleine digitalisation est un défi complexe mais nécessaire. En adoptant une approche proactive et inclusive, les certifications digitales peuvent garantir à chaque candidat les mêmes chances de réussite, quels que soient leurs profils et leurs parcours.

Maggie Magoga



**BLENDED LEARNING :
TRANSFORMER
L'APPRENTISSAGE POUR UN
AVENIR PLUS FLEXIBLE ET
INCLUSIF**

La formation en entreprise a fortement évolué ces dernières années. Confronté aux limites du présentiel et aux défis logistiques, Stelliant a repensé son modèle d'apprentissage pour embrasser le blended learning. En associant e-learning, mentorat, gamification, et innovations comme la réalité virtuelle, le Groupe redéfinit les codes de la montée en compétences.

LAURENT GONTARD

DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT RH - GROUPE STELLIANT



TAMMY MOULIN

DIRECTRICE RH - GROUPE STELLIANT



Cette vision stratégique, co-partagée par Laurent Gontard, Directeur du Développement RH, et Tammy Moulin, Directrice RH du Groupe, incarne une transformation culturelle profonde. Au-delà de la transmission de savoirs, l'apprentissage devient un levier stratégique et une expérience humaine immersive, au service de chaque collaborateur et de l'excellence collective. Chez Stelliant, la formation n'est plus seulement un outil professionnel : elle devient une expérience humaine et immersive, au service de chaque collaborateur.

Face aux évolutions technologiques, culturelles et sociétales, la formation en entreprise doit s'adapter. Cette transformation de la culture d'apprentissage peut s'opérer, passant d'un modèle présentiel à une approche hybride. Ce modèle, mêlant formation digitale et physique, ne se limite pas à une réponse conjoncturelle mais définit l'avenir de la montée en compétences, alliant personnalisation, flexibilité et engagement.

REPENSER L'APPRENTISSAGE EN ENTREPRISE

Depuis des décennies, la formation en entreprise repose sur un modèle éprouvé mais rigide : des sessions présentielles centralisées, souvent onéreuses et peu flexibles. Chez Stelliant, cette réalité s'est heurtée à des défis opérationnels majeurs, exacerbés par la pandémie de COVID-19, qui a révélé l'urgence de repenser les méthodes d'apprentissage.

UNE FORMATION À REPENSER

Historiquement, la formation chez Stelliant était majoritairement présentielle. Si ce modèle offrait des moments de rencontre, il présentait des inconvénients : coûts élevés, logistique complexe, et disponibilité limitée des collaborateurs en région.

Par exemple, un collaborateur basé en province devait souvent sacrifier deux jours de productivité pour participer à une journée de formation à Paris. Avec la montée en puissance de nouvelles contraintes professionnelles, ce modèle s'est avéré insoutenable.

Laurent GONTARD, Directeur du développement RH – groupe Stelliant : «Aujourd'hui, notre priorité est de garantir une montée en compétences efficiente, grâce à une approche hybride combinant e-learning, mentorat, et formations sur le terrain. Le blended learning nous permet de répondre aux besoins opérationnels tout en offrant des solutions adaptées aux contraintes de nos collaborateurs. C'est une transformation qui demande engagement et innovation, mais qui porte déjà ses fruits au quotidien.»

CAPITALISER SUR LE BLENDED LEARNING

Le tournant est survenu avec le COVID-19, qui a accéléré l'adoption du blended learning. Stelliant a saisi cette opportunité pour transformer son approche en matière de formation, en combinant digital et humain.

- **Création d'un service dédié :** Une équipe spécialisée en ingénierie pédagogique digitale a été constituée pour piloter cette transition.
- **Technologies au service de l'apprentissage :** L'acquisition de LMS (Learning Management System) et LCMS (Learning Content Management System) a permis de proposer des contenus e-learning flexibles et accessibles.
- **Formation des formateurs :** Les experts internes ont été formés aux techniques d'animation à distance pour maintenir l'interactivité et la proximité.
- **Parcours hybrides :**
 - *Modules e-learning sur des thèmes transversaux (cybersécurité, RSE, ou déontologie).*
 - *Mentorat terrain pour renforcer l'apprentissage par la pratique.*
 - *Nouveaux formats : La gamification a été introduite pour dynamiser les formations et maintenir l'engagement des apprenants.*

PROJETER L'APPRENTISSAGE DANS LE FUTUR

La formation ne doit pas se limiter au présent. Son avenir repose sur des innovations technologiques et pédagogiques pour répondre aux besoins des collaborateurs. L'IA analyse les données des apprenants – historique de formation, objectifs de carrière, points forts et axes d'amélioration – pour suggérer des contenus personnalisés. Cette approche augmente la pertinence de l'apprentissage, booste la motivation, et accélère le développement des compétences. C'est une vision d'apprentissage qui valorise l'individu dans le collectif.

PERSONNALISATION GRÂCE À L'IA

Les parcours d'apprentissage s'adaptent aux expériences, compétences et objectifs individuels, créant un «Netflix de la formation» où chaque collaborateur peut choisir les modules qui lui correspondent. Plutôt que de proposer une formation uniforme, l'IA permet de bâtir des parcours modulaires adaptés à chaque collaborateur.

TRANSFORMATION DES CONTENUS

La transformation digitale de la formation passe également par des innovations dans les formats pédagogiques.

- **Gamification renforcée :** Pour les domaines comme le management ou les soft skills, intégrer des mécanismes ludiques (scénarios interactifs, challenges ou quiz compétitifs) engage les collaborateurs et facilite la mémorisation des concepts. La gamification devient une méthode pour ancrer les savoirs.
- **Outils immersifs comme la réalité virtuelle (VR) :** Les formations techniques ou obligatoires, souvent perçues comme rébarbatives, deviennent captivantes grâce à la VR. Par exemple, un collaborateur peut s'exercer à diagnostiquer un sinistre complexe dans un environnement virtuel, reproduisant des situations réelles sans risque opérationnel. Cette immersion renforce la confiance des apprenants et les prépare mieux aux défis du terrain.

Ces approches redéfinissent non seulement la manière d'apprendre, mais aussi l'engagement des collaborateurs dans leur propre développement.

CULTURE DE L'APPRENTISSAGE

La promotion d'un apprentissage continu et proactif est essentielle. Le reverse mentoring, où les générations échangent leurs savoirs, s'inscrit dans cette dynamique. Au cœur de



cette transformation, la promotion d'une culture de l'apprentissage, où la connaissance n'est pas une étape ponctuelle, mais un processus continu et proactif est essentiel.

- **Reverse mentoring** : permettre aux générations de collaborateurs de partager mutuellement leurs savoirs. Les plus expérimentés transmettent leur expertise métier, tandis que les plus jeunes apportent une perspective nouvelle, souvent technologique, créant un cercle vertueux d'apprentissage.
- **Apprentissage continu et accessible** : rendre la formation omniprésente et flexible, afin que chaque collaborateur puisse se perfectionner à son rythme et selon ses besoins. Cela crée non seulement un environnement d'innovation, mais aussi un engagement durable envers l'évolution des compétences au sein de l'entreprise.

Avec cette dynamique, l'idée d'aller au-delà des besoins actuels ; l'ambition est de bâtir une organisation apprenante capable de s'adapter aux défis de demain tout en plaçant l'humain au centre de ses priorités.

Blended learning et entreprise apprenante : les ambitions

L'engagement de Stelliant pour 2025 repose sur des objectifs clairs :

- *Délocalisation des formations* : 80 % des sessions seront organisées hors siège.
- *Blended learning généralisé* : 100 % des parcours d'intégration et de perfectionnement allieront e-learning et mentorat.
- *Apprentissage autonome* : ressources attractives pour encourager les

collaborateurs à se former de manière proactive.

- *Faire de la formation un pilier culturel : être un vecteur clé d'innovation et de fidélisation.*

Des collaborations stratégiques, comme avec INQUEST, permettront de développer des solutions novatrices, à l'image de la réalité virtuelle. L'ambition est de conjuguer innovation, humanité, et excellence pour redéfinir la formation en entreprise.

Tammy MOULIN – Directrice RH - groupe Stelliant : «La formation de demain doit être flexible, immersive et centrée sur l'individu pour encore mieux répondre aux besoins d'une entreprise agile. Chez Stelliant où beaucoup de nos métiers nécessitent de fortes connaissances dans des domaines très spécifiques, nous imaginons un avenir où chaque collaborateur dispose d'un parcours d'apprentissage personnalisé, intégrant des technologies comme la réalité virtuelle ou l'intelligence artificielle. Cette approche ne vise pas seulement à transmettre des compétences, mais à créer une culture de l'apprentissage qui permettra à chacun de se réinventer tout au long de sa carrière.»

TRANSFORMER POUR MIEUX ACCOMPAGNER

La transformation vers le blended learning ne se résume pas à un changement de format, mais bien à une refonte culturelle. Chez Stelliant, nous croyons que l'avenir de la formation est hybride, flexible, et centré sur l'humain. En investissant dans des outils, des méthodes, et des expériences, nous nous engageons à construire une organisation apprenante prête à relever les défis de demain.

Tammy Moulin & Laurent Gontard



**SIMPLIFIEZ LA CERTIFICATION
DES COMPÉTENCES DE VOS
EMPLOYÉS AVEC UN LMS**

La certification des compétences est cruciale pour rester compétitif. Les LMS offrent une solution rapide, personnalisée et efficace, évitant les démarches chronophages et boostant l'engagement des équipes. Fini les démarches complexes, place à une validation fluide et engageante !



ELODIE PRIMO
FONDATRICE & CEO- MINDONSITE



Aujourd'hui, certifier les compétences de vos employés ne doit plus être un simple impératif réglementaire, mais bien un levier stratégique pour améliorer la productivité et motiver vos équipes. Que vous soyez déjà familier avec ces systèmes ou que vous les découvriez, vous verrez qu'ils peuvent transformer bien plus que la conformité dans votre entreprise.

POURQUOI LA CERTIFICATION DES EMPLOYÉS EST-ELLE IMPORTANTE ?

Il ne s'agit plus simplement de cocher des cases de conformité. Dans un monde professionnel en constante évolution, la certification des compétences des employés est devenue bien plus qu'une formalité : elle incarne la garantie que chaque membre de votre équipe possède les compétences nécessaires pour exceller dans son rôle.

Que l'objectif soit de respecter des réglementations sectorielles strictes, de garantir la qualité de vos services ou d'assurer la sécurité de tous, la certification est un atout stratégique pour construire une organisation solide et adaptable.

LES BÉNÉFICES DE LA CERTIFICATION POUR LES ENTREPRISES ET LES EMPLOYÉS

Offrir des certifications à vos collaborateurs ne signifie pas uniquement leur fournir

des titres supplémentaires. C'est un investissement dans leur développement personnel et professionnel, un signe de reconnaissance de leur expertise et une preuve de votre engagement envers leur avenir.

Avec des parcours de formation certifiants, vous encouragez un niveau d'engagement qui va bien au-delà de la simple satisfaction au travail ; vous favorisez une fidélité à long terme et améliorez ainsi la rétention de vos talents. Une certification rigoureusement encadrée et suivie garantit également que chaque collaborateur respecte les normes du secteur, réduisant ainsi les risques de non-conformité, un enjeu de taille dans de nombreuses industries.

Comment fonctionne le processus de certification avec un LMS ?

Intégrer un LMS dans le processus de certification, c'est repenser l'ensemble de la formation de manière fluide et centralisée, où chaque étape – de la préparation à la validation – est conçue pour optimiser l'apprentissage et garantir la conformité. Avec un LMS, ce n'est plus simplement une suite de modules à cocher : il s'agit d'un parcours de certification pensé comme une véritable expérience d'acquisition de compétences, alignée sur les standards exigeants de l'industrie.

LES FONCTIONNALITÉS CLÉS DU LMS POUR UNE CERTIFICATION ENGAGEANTE ET EFFICACE

Les plateformes LMS modernes ne se contentent pas d'héberger des contenus ; elles deviennent des outils dynamiques qui enrichissent chaque étape de la certification. Voici comment ces fonctionnalités transforment le processus en une expérience simple et engageante :

Personnalisation des parcours d'apprentissage.

Chaque employé n'a pas les mêmes besoins ni les mêmes ambitions. Avec un LMS bien conçu, vous pouvez offrir des parcours personnalisés, centrés sur les compétences et les objectifs individuels. Cette adaptation non seulement motive, mais augmente aussi la pertinence des certifications en les alignant parfaitement sur les attentes professionnelles de chacun.

Évaluations automatisées et suivi des progrès.

L'une des forces majeures d'un LMS réside dans l'automatisation des évaluations et le suivi en temps réel des progrès. En intégrant des points de contrôle et des tests à des moments stratégiques, vous savez exactement où se situent les compétences de votre équipe. Vous identifiez en un coup d'œil les acquis solides et les domaines à renforcer, permettant ainsi des interventions ciblées et un développement continu.

Conformité et normes sectorielles.

Pour les secteurs soumis à des exigences strictes, garantir la conformité est essentiel. Avec un LMS, la certification va au-delà du contenu ; elle s'adapte aux normes réglementaires spécifiques (comme Qualiopi), afin que chaque module et chaque validation soient en phase avec les standards de l'industrie. Cette approche ne laisse aucune place aux risques de non-conformité, tout en assurant une montée en compétences légitime et reconnue.



Personnalisation des certificats : Ajoutez vos logos, couleurs, signatures et autres éléments graphiques pour des attestations qui reflètent l'identité de votre entreprise.

QUELS TYPES DE CERTIFICATIONS PEUT-ON OBTENIR VIA UN LMS ?

Les entreprises, via leur LMS, peuvent offrir des certifications spécifiques selon leur secteur et les compétences qu'elles souhaitent développer. Prenons les plus courantes :

Certifications sectorielles

Ces certifications répondent aux normes d'une industrie, apportant rigueur et respect des standards. Exemple type : les certifications ISO. Elles sont là pour dire «regardez, notre qualité est contrôlée, nos processus sont solides». C'est indispensable dans bien des secteurs où la performance est une priorité.

Certifications de conformité

Si on touche à des métiers ultra-réglementés, la conformité devient non seulement un gage de sérieux, mais un impératif. Ici, les certifications garantissent que l'entreprise est bien alignée avec les règles en place. Que ce soit sur la sécurité, la confidentialité, ou d'autres sujets sensibles, elles sont une protection pour l'entreprise et une assurance de rigueur pour ses partenaires.

Certifications techniques

Les métiers évoluent à la vitesse de l'éclair, surtout dans le numérique. C'est là que les certifications techniques entrent en jeu : elles permettent de valider des compétences pointues, très demandées dans des domaines comme l'informatique ou la sécurité. Une entreprise peut ainsi affirmer : «Oui, nos équipes sont à jour sur les toutes dernières compétences de leur métier». Par exemple, une certification en cybersécurité rassure tout de suite sur la capacité de l'entreprise à protéger ses données.

Bon à savoir : Que vous cherchiez à valider des compétences techniques, à répondre à des normes réglementaires ou à certifier des formations internes, le LMS doit pouvoir s'adapter à vos besoins.

Voici quelques exemples :

- **Certifications réglementaires** : Assurez la conformité dans les secteurs exigeants.
- **Habilitations professionnelles** : Proposez des parcours spécifiques pour valider des compétences critiques.
- **Onboarding et formations continues** :

Digitalisez et centralisez l'acquisition de compétences pour une montée en puissance rapide des nouvelles recrues.

- *Recyclage des certificats : Ayez une vue globale sur les échéances et durées de validité des certificats de vos apprenants. Envoyez automatiquement depuis le LMS des notifications d'échéance par e-mails.*

L'IMPACT DE LA CERTIFICATION VIA LMS SUR LA PRODUCTIVITÉ DES EMPLOYÉS

En investissant dans la certification des compétences, vous offrez à vos collaborateurs des formations reconnues qui, bien plus que des attestations, deviennent un moteur de motivation. Chaque certification obtenue est un témoignage concret de leurs progrès, renforçant leur sentiment d'accomplissement et leur confiance en leurs potentialités. Cela crée un cercle vertueux, où chaque nouveau savoir acquis alimente leur volonté de donner le meilleur d'eux-mêmes.

La certification, devient un véritable levier de performance et d'engagement. En proposant des programmes de certification sur-mesure, vous ne vous contentez pas de former vos équipes : vous leur offrez une opportunité de se valoriser, de progresser et de s'investir davantage dans la vision de votre entreprise. Cela nourrit une culture d'amélioration continue, où chaque employé se sent partie prenante de la réussite collective. Vous favorisez ainsi un environnement de travail stimulant, propice à la rétention des talents et à l'épanouissement professionnel de chacun.

LES MEILLEURES PRATIQUES POUR METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE CERTIFICATION AVEC UN LMS

Mettre en place un programme de certification avec un LMS peut, à première vue, sembler être un défi de taille. Pourtant, avec une approche méthodique et en suivant quelques bonnes pratiques, vous pouvez transformer ce processus en un véritable catalyseur de réussite pour votre entreprise et vos équipes.

Alors, comment réussir ce déploiement ? Voici nos conseils clés, basés sur l'expérience et l'optimisation continue :

Choisir le bon LMS : un choix stratégique

La première étape est cruciale : il vous faut choisir un LMS adapté aux besoins spécifiques de votre organisation. Ce n'est pas une simple question de fonctionnalités, mais d'adéquation avec vos objectifs. Prenez le temps de vous assurer que la plateforme sélectionnée offre des outils de personnalisation des parcours

et d'évaluations automatisées qui répondent précisément aux attentes de vos collaborateurs et aux enjeux de votre entreprise. Ce choix influencera directement la qualité de l'expérience de certification et l'efficacité du programme.

Optimiser les contenus de formation : l'essence de l'engagement

Une fois le LMS en place, il est primordial d'adapter vos contenus de formation. Les meilleurs LMS permettent de personnaliser les parcours pour qu'ils correspondent aux compétences spécifiques que vous souhaitez développer. Un contenu pertinent et engageant ne se limite pas à de simples informations : il doit répondre aux besoins réels de vos employés tout en étant aligné avec les objectifs stratégiques de votre entreprise. Le secret réside dans la capacité à proposer des formations à la fois stimulantes et concrètes, permettant à chacun de progresser de manière tangible.

Suivi et analyse des données : l'amélioration continue au cœur de la stratégie

Une fois que vos programmes de certification sont déployés, le véritable travail commence. Un LMS ne se limite pas à l'administration des parcours : il génère des données précieuses. En exploitant ces données, vous pouvez ajuster en temps réel les formations, identifier les compétences clés à développer et comprendre comment vos employés interagissent avec les contenus. Cette capacité à analyser et adapter les parcours en fonction des retours vous permet de constamment améliorer la pertinence et l'impact des formations, tout en vous assurant que les certifications délivrées sont un véritable atout pour les talents comme pour l'entreprise.

Dans cette démarche, chaque étape devient un investissement dans l'avenir de votre organisation. Certifier avec un LMS n'est pas un objectif en soi, mais un levier pour une transformation durable, qui engage vos collaborateurs, booste leur performance et construit la crédibilité de votre entreprise dans un environnement professionnel de plus en plus compétitif.

Elodie Janno



**ADOPTÉ UN NEURO-ATYPIQUE
DANS TON ENTREPRISE !**

La neurodiversité désigne la variété des fonctionnements cognitifs, comme l'autisme, le TDAH ou la dyslexie encore confrontés au concept réducteur de la «norme». Comment les entreprises peuvent-elles tirer parti de cette richesse inexploitée ?



CLAIRE STRIDE
CONSULTANTE CLAIRE STRIDE EIRL



La diversité en entreprise a longtemps été abordée sous l'angle des genres, des origines ou des parcours professionnels. Mais qu'en est-il des différences cognitives et neurologiques ? La neurodiversité, concept introduit par l'écrivaine australienne Judy Singer dans les années 1990, propose une vision inclusive où les variations neurologiques sont reconnues comme des éléments naturels et enrichissants de la condition humaine. Dans un contexte de compétitivité accrue et d'innovation constante, ignorer cette richesse pourrait être une erreur stratégique majeure.

NEURODIVERSITÉ : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La neurodiversité englobe une multitude de profils différents, qu'ils soient diagnostiqués ou non. Parmi eux, on retrouve :

- *Les personnes présentant un Trouble du Spectre Autistique (TSA), souvent dotées de capacités exceptionnelles en matière de mémoire, de détail ou de pensée logique. Ces individus peuvent exceller dans des rôles exigeant précision et structure, comme l'analyse de données, la programmation ou la qualité. Leur persévérance face à des problèmes complexes est souvent un atout majeur.*
- *Les individus avec un TDAH (trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité), qui excellent dans des environnements dynamiques et multitâches. Leur énergie, leur capacité à s'adapter rapidement et leur créativité les rendent précieux dans des secteurs où l'improvisation et la réactivité sont essentielles, comme la gestion de crise ou la conception.*
- *La constellation des «dys», dont les dyslexiques, dont la pensée visuelle et créative peut résoudre des problèmes complexes sous des angles inattendus. Ces profils brillent dans les métiers liés au design, à la création artistique ou à la*

stratégie. Leur façon unique de percevoir le monde leur permet de trouver des solutions où d'autres voient des obstacles.

- *Les fameux HPI (haut potentiel intellectuel), qui challengent les systèmes établis, sont des radars à incohérences et dysfonctionnements et font des liens que les autres ne voient pas. Leur capacité à analyser rapidement des situations complexes, à anticiper des problèmes ou à innover dans des environnements mouvants en fait des alliés stratégiques dans la transformation organisationnelle.*
- *Les personnes hypersensibles, qui perçoivent les détails subtils de leur environnement, qu'il s'agisse de relations humaines ou de signaux faibles dans un projet. Leur intelligence émotionnelle et leur empathie renforcent la cohésion des équipes et facilitent la gestion des conflits.*
- *Les neurotypiques (eh oui, ils sont inclus dans la neurodiversité, ne les oublions pas !), dont la présence favorise un équilibre essentiel dans les équipes. Ils apportent souvent une stabilité et une capacité à structurer des processus qui bénéficient à tous les collaborateurs.*

Ces différences sont souvent stigmatisées ou mal comprises, ce qui freine leur intégration et leur pleine contribution.

LES FREINS CULTURELS ET STRUCTURELS

Malgré une évolution des mentalités, plusieurs obstacles subsistent :

1 Les préjugés : Beaucoup associent encore ces profils à des déficits, des handicaps limitants plutôt qu'à des compétences distinctives. Ces préjugés sont souvent ancrés dans des perceptions erronées ou des clichés médiatiques. Par ailleurs, les personnes neuro-atypiques elles-mêmes peuvent ressentir une pression sociale pour se conformer, allant jusqu'à cacher leur différence. Ce phénomène, appelé « caméléonisation », est épuisant et empêche une pleine authenticité dans le milieu professionnel. Pour briser ces préjugés, une sensibilisation active à tous les niveaux de l'entreprise est nécessaire.

2 Les processus de recrutement standardisés, souvent mal adaptés aux candidats neuro-atypiques. Les formats traditionnels, comme les entretiens structurés ou les tests chronométrés, favorisent les candidats qui se conforment à des critères préétablis. Par exemple, un entretien en groupe peut être difficile pour une personne autiste en raison des interactions sociales non verbales. De plus, les annonces d'emploi utilisent souvent

un langage excluant, valorisant des qualités comme « excellent communicant » ou « charismatique », qui découragent certains profils. Les entreprises doivent explorer des alternatives, comme des entretiens asynchrones ou des exercices pratiques liés au poste.

3 Le manque de formation des managers sur la gestion et la valorisation des différences cognitives. Peu de managers reçoivent une formation pour reconnaître et soutenir les besoins des collaborateurs neurodivergents. Ce manque de connaissance peut entraîner des malentendus ou une perception erronée des comportements. Par exemple, un collaborateur qui a besoin de travailler seul dans un espace calme pourrait être jugé « peu collaboratif ». Former les managers à identifier et valoriser les forces de chacun, tout en adaptant leurs approches, est crucial pour créer un environnement inclusif.

4 Un environnement de travail peu inclusif, avec des espaces et des rythmes non adaptés. Les openspaces sont un exemple récurrent de dysfonctionnement pour les personnes neuro-atypiques. Le bruit constant, les lumières vives et le manque d'intimité peuvent nuire à leur productivité. De plus, des horaires rigides ou des attentes uniformes sur la manière de travailler peuvent poser problème. Introduire des espaces de travail variés, proposer des horaires flexibles et adopter une approche personnalisée sont des étapes indispensables pour mieux inclure tous les profils.

POURQUOI LES ENTREPRISES DOIVENT INVESTIR DANS LA NEURODIVERSITÉ

Valoriser la neurodiversité ne relève pas seulement de l'éthique. Les bénéfices sont également économiques et stratégiques. Il est plus que nécessaire que la diversité cognitive devienne la nouvelle « norme » en entreprise afin de développer par exemple une innovation accrue. Les perspectives différentes nourrissent la créativité et permettent de résoudre des problèmes complexes. Le droit à la différence crée également un environnement qui booste le bien-être et la productivité de tous. C'est également bon pour l'image de l'entreprise qui, au-delà de valider sa démarche RSE va attirer naturellement des talents variés et renforcer sa marque employeur.

Les 5 bonnes pratiques pour favoriser l'inclusion

Adapter les processus de recrutement

- *Proposer des entretiens moins formels et plus interactifs, tels que des discussions asynchrones ou des entretiens par projet.*

- Valoriser les compétences pratiques et les résultats concrets plutôt que les parcours académiques ou les performances en situation de stress.
- Rédiger des offres d'emploi inclusives, en utilisant un langage neutre et ouvert.

Former les équipes et les managers

- Sensibiliser aux différents profils neurodivergents par des ateliers interactifs ou des modules de formation en ligne.
- Fournir des outils pratiques pour créer des environnements de travail adaptés, comme des guides de bonnes pratiques ou des fiches d'adaptation.
- Impliquer des experts ou des témoins neurodivergents pour enrichir ces formations.

Aménager les espaces et les rythmes de travail

- Introduire des espaces calmes ou des bulles de concentration pour éviter les distractions.
- Proposer des horaires flexibles ou le télétravail pour réduire les facteurs de stress liés aux trajets ou à la rigidité des horaires.
- Permettre aux collaborateurs de personnaliser leur environnement (casques anti-bruit, lumière tamisée, etc.).

Favoriser le mentorat et le soutien par les pairs

- Créer des réseaux internes pour partager les bonnes pratiques et les expériences entre collaborateurs.

- Désigner des mentors formés pour accompagner les profils neurodivergents dans leur intégration et leur progression professionnelle.
- Encourager les échanges bienveillants entre pairs pour briser l'isolement.

Mettre en place des politiques inclusives et mesurables

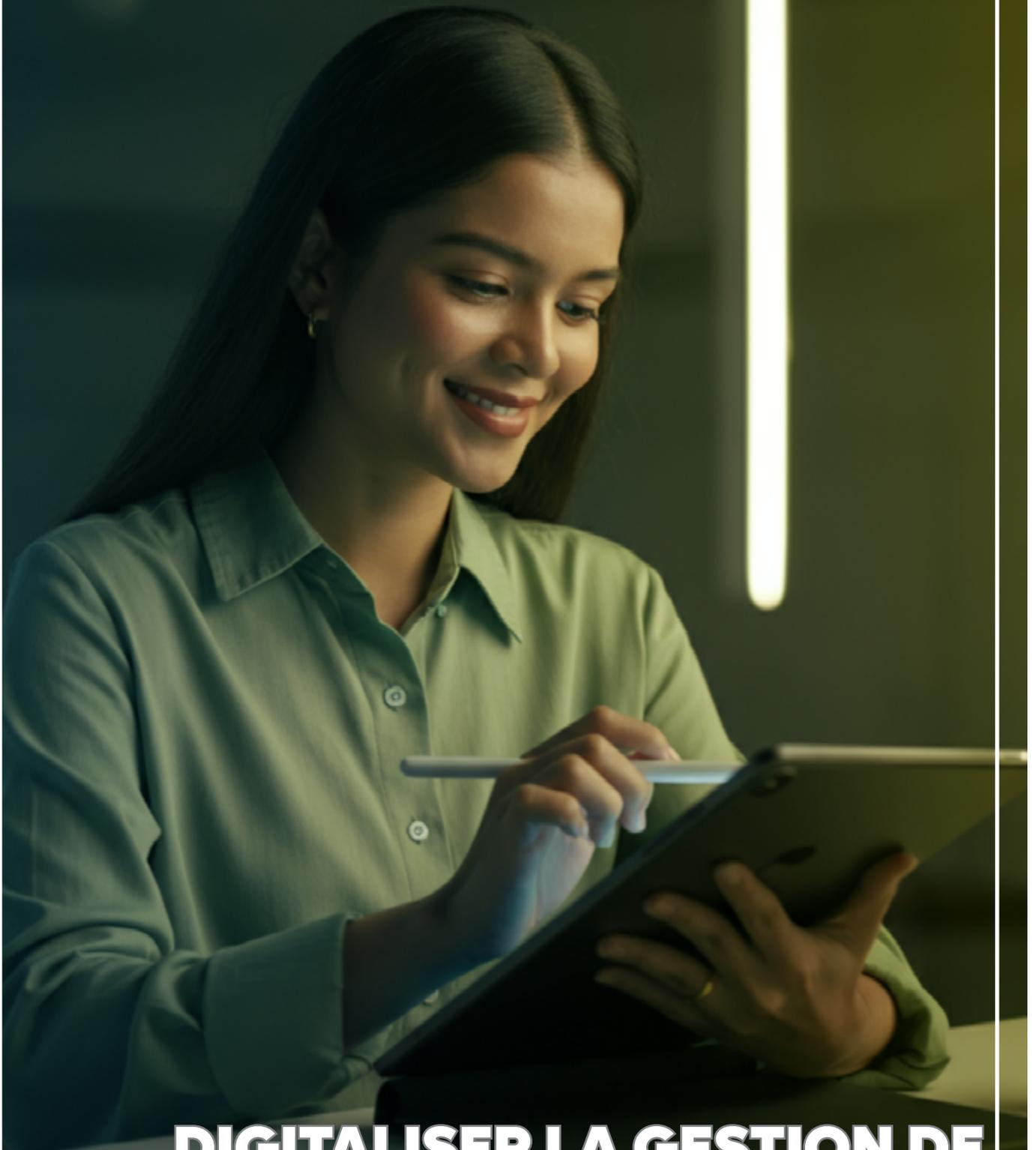
- Instaurer des objectifs d'inclusion clairs, assortis d'indicateurs pour mesurer les progrès.
- Créer un poste ou un groupe de travail dédié à la neurodiversité pour assurer un suivi constant des initiatives.
- Communiquer régulièrement sur les actions entreprises et les succès obtenus pour inspirer l'ensemble des collaborateurs.

Besoin d'inspiration ? Allez regarder ce qu'ont mis en place SAP, Microsoft, Ernst & Young par exemple !

Vous l'aurez compris, investir dans la neurodiversité est une démarche gagnante à tous les niveaux : humain, sociétal et économique. Pour que ces profils atypiques deviennent des piliers de l'innovation, il est urgent de créer des environnements inclusifs et de repenser nos modèles organisationnels. Plus qu'un enjeu de conformité, la neurodiversité représente une opportunité unique de transformer durablement le monde du travail.

Claire Storde





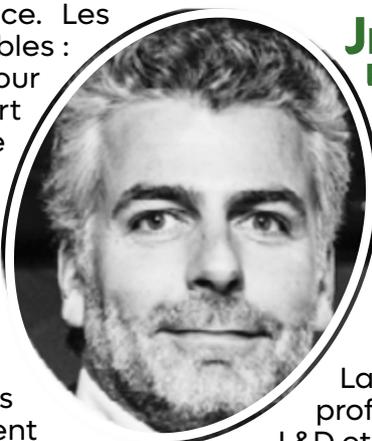
**DIGITALISER LA GESTION DE
LA FORMATION : UN ENJEU
STRATÉGIQUE POUR LES
ENTREPRISES.**

Dans un monde professionnel en constante évolution, les directions Learning & Development sont à la croisée des chemins, confrontées aux grandes transformations que traverse notre monde actuel. Cet article explore comment ces équipes se redéfinissent pour rester compétitives et développer des compétences stratégiques.

Aujourd'hui, la formation représente plus de 1,5% du PIB de la France. Les investissements sont considérables : en 2022, presque 14 milliards pour l'apprentissage (+144% par rapport à 2018), plus de 2 milliards pour le CPF et quasiment 10 milliards pour la formation des demandeurs d'emploi (+78%), pour ne citer que quelques dispositifs (<https://www.blog-formation-entreprise.fr/chiffres-cles-de-formation-1-investissement-de-dingue/>). La formation et plus globalement les compétences au sens large occupent une place stratégique croissante au sein des organisations. Ces sujets sont devenus des questions de souveraineté : si les dirigeants français ne s'en emparent pas, d'autres le feront. C'est le cas d'Amazon qui a récemment décidé de former 600 000 personnes aux aspects technologiques liés à la data IA, dont 22 000 en France.

La formation est devenue un soft power, un outil de rayonnement d'une politique économique. Elle est aussi un fort contributeur d'engagement et permet de développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs. La formation est donc un levier de compétitivité et d'innovation.

L'écosystème professionnel actuel, marqué par une avancée rapide de la technologie et des changements démographiques, exige une redéfinition des rôles au sein des directions Learning & Development. Ces équipes, traditionnellement en charge de la formation et du développement des compétences au sein des entreprises, voient leurs fonctions et leurs méthodologies profondément transformées par l'introduction de l'intelligence artificielle, l'analyse de données et des outils numériques avancés.



JÉRÔME LESAGE

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL - PLACE DE LA FORMATION



PROFESSIONNALISATION ET SPÉCIALISATION DES RÔLES

La tendance vers une professionnalisation accrue des équipes L&D et leur élévation au niveau stratégique se maintient, en tandem avec la spécialisation des rôles influencée par l'approche « produit » adoptée par les prestataires des directions L&D.

Certaines organisations optent pour une stratégie centralisée, adaptée spécifiquement à chaque marché, en établissant des centres d'expertise pluridisciplinaires qui englobent toute la chaîne de valeur d'un produit de formation. Le digital n'est ainsi plus séparé du reste des équipes mais entièrement intégré.

Les rôles deviennent plus définis et spécialisés, sur fond de transformations technologiques majeures qui réinventent les métiers, revalorisent les compétences interpersonnelles et renforcent le rôle de business partner des fonctions learning.

STRATÉGIES D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES TALENTS

Les enjeux liés à l'attraction et à la rétention des talents occupent une place centrale dans les préoccupations des directions L&D actuelles.

À mesure que les investissements dans la formation augmentent, il devient essentiel pour

les entreprises de créer des environnements de travail engageants et enrichissants pour attirer et retenir les talents. Face à une demande accrue pour des profils compétents, les organisations sont encouragées à proposer des carrières attrayantes et des conditions de travail flexibles.

Pour surmonter ces défis, les directions L&D doivent élaborer des stratégies innovantes qui répondent aux attentes des professionnels en matière de développement de carrière, de reconnaissance et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. L'importance de développer une culture organisationnelle solide et de mettre en place des programmes de développement des compétences bien définis ne peut pas être sous-estimée.

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE, INNOVATION ET IA

Pour rester compétitives, les entreprises doivent aussi investir dans des technologies de pointe et des outils numériques qui facilitent l'apprentissage et augmentent l'efficacité des formations. Les solutions d'apprentissage hybrides et personnalisées sont devenues cruciales pour répondre aux divers besoins des apprenants.

Par ailleurs, l'intelligence artificielle a un impact considérable sur les directions L&D. Séparer le vrai du faux en ce qui concerne l'IA a représenté un défi majeur pour les Directions Formation, responsables de guider l'évolution des compétences au sein de leurs organisations, notamment dans le choix des outils et face à l'abondance des effets d'annonce.

L'automatisation et la substitution de tâches à forte valeur ajoutée offrent des opportunités significatives pour les équipes formation. Elles font notamment apparaître de nouvelles compétences spécifiques, tout en permettant aux équipes de se recentrer sur leur plus-value principale : la capacité à anticiper les besoins en compétences des entreprises.

Comme c'est le cas avec toute transformation majeure, l'adoption de l'IA par l'ensemble des équipes prendra du temps et modifiera profondément les professions.

Une chose est sûre : les enjeux de contenus seront très fortement impactés par l'IA. En effet, les nouvelles technologies permettent de créer des images, des textes et mêmes des voix et des personnages vidéos réalistes. Les plateformes et produits adoptent ces outils en les intégrant sous la forme de coachs pédagogiques automatisés, d'outils auteurs proactifs, et de chatbots pédagogiques pour un apprentissage adaptatif.

Les professions L&D vont ainsi se recentrer sur des enjeux stratégiques et une vision business pour définir et anticiper avec réactivité les besoins en compétences de l'organisation.

L'IA favorise également une formation continue plus personnalisée en proposant les bons contenus avec la bonne modalité et au bon moment pour l'apprenant. De plus, elle facilite la collecte de données plus nombreuses et enrichies.

Comprendre et exploiter ces données est donc un enjeu crucial pour les équipes de formation, qui intègrent de plus en plus de Data Analysts et de Data Engineers. Ce mouvement contribue à une acculturation des métiers RH à l'utilisation des données et à la prise de décision data-driven.

Des questions d'ordre éthique et juridique émergent également, notamment concernant l'accélération des inégalités d'accès aux compétences, l'évaluation assistée par IA des compétences, ou encore le rôle de la formation face aux enjeux climatiques et aux changements des modèles économiques.

En définitive, l'IA représente une révolution technologique qui transforme les métiers des équipes, impacte les organisations et ouvre un spectre d'opportunités et de risques dont les directions Learning doivent se saisir.

En conclusion, les Directions Learning & Development jouent un rôle pivot dans l'adaptation des organisations aux mutations rapides du paysage professionnel. Elles orchestrent non seulement le développement des compétences mais aussi la transformation culturelle nécessaire pour intégrer efficacement les innovations technologiques comme l'IA.

Face aux défis de l'attraction et de la rétention des talents, ces directions prouvent leur valeur en créant des environnements de travail qui valorisent l'apprentissage continu et la croissance personnelle. Ainsi, tout en répondant aux besoins immédiats de compétences, elles préparent les terrains fertiles pour les leaders de demain. L'intégration réussie de l'intelligence artificielle et la gestion éthique et judicieuse des données se présentent comme les nouveaux horizons à conquérir. Les Directions L&D, en embrassant ces évolutions, ne se contentent pas de suivre le rythme ; elles le définissent, garantissant ainsi à leurs organisations une place de choix dans l'arène mondiale de l'innovation.



**MICRO-CERTIFICATION : LA
TENDANCE DE L'ANNÉE 2025**



Un vade-mecum pour aider les entreprises à prendre l'irrésistible vague montante de la micro-certification en 2025. Les atouts sont tels, pour les entreprises de toute taille comme pour les organismes de formation, et bien sûr leurs collaborateurs, qu'on voit mal ce qui les retiendrait plus longtemps d'avancer hardiment dans cette direction !

JÉRÔME BRUET
CEO DE PROCERTIF



LA MICRO-CERTIFICATION EST-ELLE RÉSERVÉE AU FORMATION EN LIGNE ?

Non, la micro-certification est une preuve de compétences. Majoritairement les micro-certification sont physiquement représentées par des badges numériques, c'est ce qui crée parfois la confusion entre la preuve qui est numérique et les moyens d'acquérir ces compétences. Les voies d'acquisition des compétences sont donc multiples, formation présentielle, distancielle, acquis de l'expérience, auto-formation etc. Ce qui compte, c'est la ligne d'arrivée pas le chemin pour l'atteindre.

Comment sont validées les compétences associées à une micro-certification ?

La force mais aussi un élément qui ne facilite pas toujours la compréhension de la micro-certification est qu'elle soit polymorphe. Une micro-certification peut valider des apprentissages informels par des mécanismes d'auto-déclaration parfois mais plus généralement d'endossement. On peut résumer le terme endossement à la validation par ses pairs. Mais les micro-certifications sont également délivrées après des évaluations formelles comme cela se fait pour d'autres preuves de compétences (certifications, diplômes).

COMBIEN COÛTE UNE APPROCHE DE MICRO CERTIFICATION ET COMMENT DÉMARRER ?

La micro-certification, ne coûte quasi rien au regard des bénéfices immédiats qu'elle apporte. Sur le plan méthodologique, elle ne demande pas de modifier ses processus de formation mais vient simplement renforcer, voire créer une finalité aux formations proposées. Sur le plan

QU'APPELLE-T-ON «MICRO CERTIFICATION» ?

La micro-certification consiste à apporter des preuves de compétences sur un ensemble réduit de compétences. Cela vient compléter les reconnaissances traditionnelles telles que les diplômes ou les certifications du type RNCP ou RS qui valident un grand nombre de compétences à l'issue d'un parcours de formation parfois long. Les micro-certifications prennent souvent la forme d'un badge et ne valident généralement qu'une ou deux compétences.

Qui utilisent les micro-certifications ?

Les principaux utilisateurs sont des sociétés plutôt de grande taille qui souhaitent actualiser les compétences de leurs collaborateurs en vue d'une part de valoriser ces derniers et d'autre part d'obtenir une cartographie très opérationnelle des compétences maîtrisées. Les principaux utilisateurs sont donc évidemment les collaborateurs bénéficiaires de ces nouvelles preuves de compétences mais aussi les équipes RH en charge du développement des compétences et bien évidemment les équipes learning qui vont intégrer les micro-certifications à l'issue de leur parcours de formation. L'énorme valeur de la micro-certification est d'être un hub entre les enjeux RH et formation.

de l'outillage elle requiert un Micro-Credential System (MCS) qui est un outil à l'image de nos solutions Procertif et Skilldy qui vient se pluguer aux LMS ou aux SIRH ou en l'absence apporter une solution autonome.

Les MCS ont généralement 3 grandes composantes, la modélisation des preuves de compétences, le pilotage des évaluations de compétences et la sécurisation de manière autonome de ces compétences. Ce dernier point est clé et souvent un piège pour ceux qui s'essayaient sans en y prendre garde. Pour qu'il y ait un réel bénéfice pour l'utilisateur, les preuves de compétences doivent lui appartenir et être indépendantes des espaces de formation. Autrement dit si les badges sont stockés dans le LMS de l'entreprise, cela n'apportera aucune valeur, voire sera pris comme un gadget. C'est d'ailleurs un contresens par rapport à la philosophie des micro-certifications et de la norme open-badges qui fait référence à l'échelle mondiale.

QUELS SONT LES BÉNÉFICES DE LA MICRO CERTIFICATION, POUR LA PERSONNE CONCERNÉE ET POUR L'ORGANISATION DANS LAQUELLE ELLE TRAVAILLE ?

Tous les acteurs de l'écosystème bénéficient de cette approche. Le collaborateur va quant à lui dans un premier temps apprécier que l'organisation dans laquelle il travaille reconnaisse et valorise ses compétences. Et cette valorisation va bien au-delà des murs de l'entreprise puisque sur nos bases 47% des collaborateurs, soit quasiment 1 sur 2, propulsent via notre solution leurs preuves de compétences sur leurs réseaux sociaux préférés et bien évidemment LinkedIn en tête. Les collaborateurs sont donc majoritairement très friands des Micro-certifications.

Par voie de conséquence, les services RH bénéficient d'une promotion directe de leur marque employeur de par le rayonnement des micro-certifications de leurs collaborateurs. Toutes les études RH montrent que la reconnaissance est un des facteurs clé dans les attentes des collaborateurs. Un atout pour attirer de nouveaux talents mais aussi pour augmenter la rétention.

Les équipes formation, apprécient d'apporter de la valeur au parcours de formation en mettant en lumière la finalité des parcours. Ils passent d'une approche «moyens» à une approche «résultats», on pourrait également dire d'une approche «objectif pédagogique» à une approche «acquisition de compétences».

Enfin les directions métiers bénéficient d'une cartographie de compétences validées qui apporte une vision opérationnelle souvent

inexistante dans les outils en place.

OÙ EN EST LA MICRO CERTIFICATION SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS ?

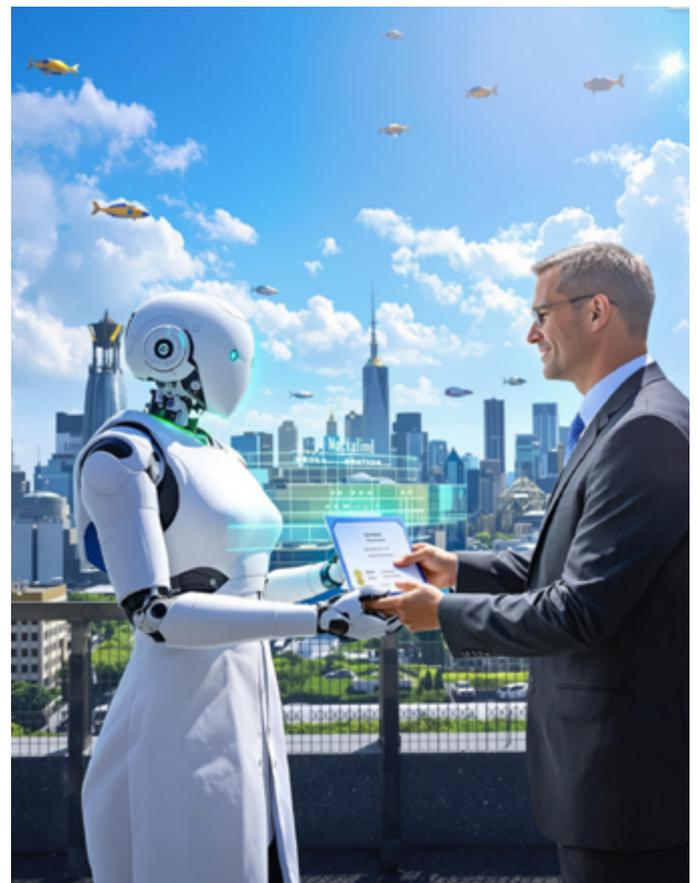
Le marché français est en plein développement et ce, sur 3 grands axes.

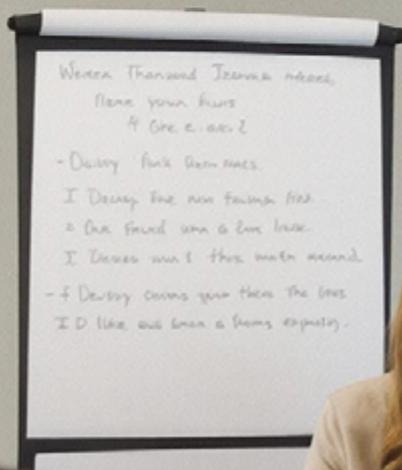
D'une part les entreprises qui ont bien compris l'apport des micro-certifications. Si aujourd'hui nous travaillons en premier lieu avec des grands groupes, les ETI, voir des PME avec des réseaux (commerciaux, indépendants, franchises, etc.) commencent à s'emparer du sujet.

Le second axe est celui des organismes de formation dans lesquels se côtoient les certifications au sens France Compétence, les certifications privées et désormais les micro certifications, pour répondre à ces différents enjeux, un très grand nombre d'organismes font l'acquisition d'un MCS.

Enfin, le dernier axe est celui des écoles et des universités qui cherchent à mieux sécuriser et valoriser leurs diplômes. 3 axes porteurs, qui font de ce marché un magnifique terrain de jeu sur lequel Procertif côtoie principalement des acteurs américains et internationaux.

Jérôme Boret





**POURQUOI LES
PROFESSIONNELS DE
LA FORMATION ET DU
DÉVELOPPEMENT DEVRAIENT-
ILS SE PRÉOCCUPER DE
L'ACCESSIBILITÉ ET DE
L'INCLUSION ?**



En supprimant les obstacles et en proposant des supports accessibles à tous, nous créons un environnement où chaque employé peut participer pleinement et mettre en valeur leurs compétences, tout en permettant aux entreprises de fidéliser leurs meilleurs talents.

EMILY WORTHINGTON
EDUCATION MARKETING MANAGER EMEA,
READSPEAKER



Dans le milieu de travail moderne, composé d'équipes réunissant des collègues aux origines et aux capacités variées, il est important que chacun ait les mêmes chances de progresser et d'apprendre. Il ne s'agit pas seulement de donner à chacun une chance équitable d'avancer dans sa carrière, mais aussi de rendre la formation et le développement plus agréables pour l'ensemble des employés.

En supprimant les obstacles et en proposant des supports accessibles à tous, nous créons un environnement où chaque employé peut participer pleinement et mettre en valeur leurs compétences, tout en permettant aux entreprises de fidéliser leurs meilleurs talents. C'est une situation gagnant-gagnant !

Prenons l'exemple du secteur de la construction. Il s'agit d'un domaine complexe et en constante évolution, qui exige des travailleurs une compréhension approfondie des concepts techniques et des réglementations. Les formations et évaluations de conformité doivent être suivies et réussies régulièrement pour s'assurer que les travailleurs sont à jour sur les dernières connaissances et compétences, et conformes aux exigences du secteur.



Mais qu'en est-il si ces travailleurs ont des difficultés à lire et à écrire ? Ou s'ils sont neuroatypiques et ont du mal à se concentrer lors d'une formation ? Peut-être sont-ils des non-natifs et qui apprennent la langue sur le lieu de travail. Ils peuvent posséder toutes les compétences nécessaires pour bien faire leur travail, mais peinent à démontrer ces connaissances face à une évaluation.

C'est là qu'intervient la technologie d'assistance, et en particulier la synthèse vocale. En intégrant une option audio et des outils d'apprentissage vocaux dans le contenu des formations et des évaluations, les professionnels du développement des compétences dans le secteur de la construction peuvent s'assurer que tous leurs employés ont l'opportunité de démontrer ce qu'ils savent et ainsi poursuivre leur carrière.

Graeme Burborough, directeur général du Tarn Group, explique comment l'intégration de la synthèse vocale dans les formations

professionnelles peut changer la donne pour les employés. Pour leur plateforme d'apprentissage en ligne Bracken, l'accessibilité est essentielle car une grande partie des utilisateurs sont des apprenants adultes ayant des difficultés en lecture. Il a déclaré : « Pour les apprenants qui ont des difficultés de lecture, l'accessibilité est une nécessité : « Pour ces apprenants ayant des difficultés de lecture, la synthèse vocale leur a ouvert un monde d'apprentissage et a contribué à améliorer leurs compétences en lecture, leur permettant désormais de communiquer beaucoup plus efficacement par écrit. Cela peut avoir des impacts positifs significatifs sur leurs opportunités professionnelles et leur qualité de vie ».

Pour les professionnels de la formation et du développement travaillant dans certains secteurs, placer l'accessibilité des contenus éducatifs au premier plan signifie que les employés ayant des besoins d'apprentissage différents disposent des mêmes chances que leurs collègues. Par exemple, le secteur de la construction attire de nombreux travailleurs issus de milieux linguistiques, culturels et académiques divers.

Constructiv, l'un des principaux fournisseurs de solutions de formation et d'évaluation dans le secteur de la construction, utilise la plateforme d'évaluation numérique assessmentQ de Televic Education pour évaluer les travailleurs de la construction. En tant que partenaire de ReadSpeaker, assessmentQ offre à tous les utilisateurs la possibilité d'ajouter la synthèse vocale à leurs évaluations - une option que Constructiv a saisie avec enthousiasme.

Willem Van Peer de Constructiv a déclaré : « Constructiv organise des examens numériques via assessmentQ pour les travailleurs du bâtiment qui, bien souvent, ont les connaissances nécessaires mais se sentent nerveux lorsqu'ils doivent uniquement lire les questions à l'écran.

« Le soutien supplémentaire apporté par ReadSpeaker augmente certainement leurs chances de réussite. Grâce aux possibilités offertes par le ReadSpeaker, combinées avec assessmentQ, ces personnes peuvent démontrer ce qu'elles ont à offrir.

En offrant aux travailleurs une alternative pour accéder aux supports pédagogiques et les comprendre, les entreprises peuvent s'assurer que tous leurs employés ont la possibilité d'atteindre leur plein potentiel.

Emily Worthington



**L'APPRENTISSAGE DU
FRANÇAIS, UN ENJEU SOUS-
ESTIMÉ EN ENTREPRISE**

Souvent peu considéré, l'enseignement du français dans le cadre professionnel entre dans une nouvelle ère avec le numérique et s'affiche comme un véritable enjeu et levier stratégique pour les entreprises.

GUILLAUME DELAVENAY
INGÉNIEUR PÉDAGOGIQUE, FRELLO



En France, on estime qu'environ 1,5 million de salariés d'origine étrangère rencontrent des difficultés avec la langue française. Toutefois, face à un État démissionnaire sur le sujet, des collectivités territoriales et des organismes publics impuissants, des associations débordées et des employeurs peu sensibilisés à la question, tout le monde semble se renvoyer la balle de la formation linguistique sans que personne ne s'empare réellement du problème. Les enjeux pour les entreprises sont pourtant importants, mais entreprendre une démarche pour organiser une formation en français est souvent chronophage et décourageant pour les directeurs des ressources humaines : il faut trouver et faire venir un enseignant, gérer le processus administratif, organiser la logistique, adapter les emplois du temps, attribuer un budget... Tout cela pour des bénéfices à long terme et difficilement palpables au quotidien.

L'ILLUSION DE LA LANGUE COMME OUTIL : UNE ERREUR STRATÉGIQUE

«Tel salarié n'a pas besoin de parler français pour accomplir ses missions» est une idée qui revient beaucoup en entreprise, en particulier

lorsque les emplois sont peu qualifiés, où la communication n'est pas fondamentale et où l'interaction client est réduite, voire nulle. Cette vision de «bon sens» est pratique parce qu'elle évacue rapidement la question de la formation linguistique, mais réduire la langue à un outil de travail «facultatif» masque les impacts à moyen et à long terme sur l'efficacité, la productivité, la sécurité, la collaboration, la réduction et l'optimisation des coûts.

UN CADRE LÉGAL SOUPLE MAIS AMBIGU

Il faut dire que, si le Code du travail impose l'utilisation de la langue française pour l'ensemble des documents administratifs, des règlements internes, consignes de sécurité et notes de service, cette obligation légale s'applique principalement aux documents écrits officiels, et non à la communication orale ou informelle entre collaborateurs. En 2016, on se souvient de la clause Molière qui avait fait polémique en tentant d'imposer l'usage exclusif de la langue française sur les chantiers publics. Une mesure peu réaliste, mais qui nous rappelle que la responsabilité de l'employeur peut être engagée lorsqu'une communication insuffisante entraîne des problèmes de sécurité dans le cadre professionnel. Mais au-delà du cadre légal, une maîtrise insuffisante de la langue peut conduire à des problématiques liées à la compréhension et à l'application des protocoles de sécurité et des réglementations.

LA MAÎTRISE DE LA LANGUE COMME LEVIER DE PERFORMANCE

On note une corrélation directe entre le degré de maîtrise de la langue parlée et l'efficacité professionnelle. Bien que cela dépende fortement du contexte, une maîtrise limitée de la langue entraîne une baisse de l'efficacité, une réduction de la performance et une diminution de la productivité (Dale-Olsen & Finseraas, 2020). C'est également source de malentendus, de risques d'erreurs, de coûts de communication et de difficultés à collaborer. En revanche, l'amélioration des compétences linguistiques des employés a montré des effets positifs significatifs sur leur performance, la qualité de leur travail et leur capacité à évoluer en autonomie (Ernawati et al., 2024).

L'INVESTISSEMENT LINGUISTIQUE, CLÉ DE L'ENGAGEMENT EN ENTREPRISE

On constate qu'en milieu professionnel, les barrières linguistiques nuisent à la cohésion d'équipe et à l'engagement des employés. Elles sont en effet vectrices d'isolement et de tensions, limitent la participation des employés et favorisent la formation de sous-groupes selon les langues parlées (Kim et al., 2018).

Au contraire, l'investissement dans la formation linguistique est souvent perçu par les employés comme un marqueur de confiance et un attachement de l'entreprise à ses salariés, ce qui renforce directement leur engagement professionnel et leur attachement réciproque, à condition que la démarche soit fondée sur le volontariat et ne soit surtout pas vécue comme une obligation professionnelle. Cela contribue à la fidélisation du personnel, à sa motivation professionnelle et à son bien-être socio-professionnel (Fichtnerová & Nathan, 2023).

On remarque d'ailleurs que lorsque les compétences linguistiques des employés augmentent, la coopération en est favorisée, l'ambiance est plus positive dans les équipes et les conflits interpersonnels diminuent (Dale-Olsen & Finseraas, 2020). Il faut noter également que les employés maîtrisant mieux la langue française sont plus susceptibles d'évoluer au sein de l'entreprise, ce qui favorise un transfert interne des compétences et une réduction des coûts associés à l'embauche, tout en diminuant le turnover (Peltokorpi, 2015).

Pour finir, la formation des employés en situation de précarité linguistique participe de l'image publique d'une entreprise socialement responsable, attractive, et moderne. Ainsi, on ne prêche pas ici pour privilégier le recrutement d'employés francophones, mais bien pour se saisir de la question de la formation linguistique en entreprise qui ne présente, à bien y regarder, que des bénéfices.

FORMATION EN PRÉSENTIEL, EN AUTONOMIE OU HYBRIDE : LA RECHERCHE DE L'EFFICACITÉ OPTIMALE

Il faut commencer par dire que le consensus scientifique est désormais plutôt clair et semble porter sur le blended learning comme modalité la plus efficace pour apprendre une langue, car cette méthode combine les avantages de l'interaction humaine en présentiel et la flexibilité de l'apprentissage en autonomie (Babazade, 2024 ; Tian & Hong, 2021). Si l'environnement d'apprentissage s'y prête, ce sont donc les solutions hybrides qui semblent les plus efficaces pour l'apprentissage d'une langue, grâce à la complémentarité qu'elles apportent.

Néanmoins, il est important de souligner que c'est bien le contexte d'apprentissage qui dicte l'efficacité de la méthode utilisée. En entreprise ou dans un cadre professionnel, l'apprentissage hybride n'est pas toujours le plus adapté, à cause des contraintes liées à l'organisation d'une formation régulière en présentiel. C'est donc là que les solutions d'apprentissage en autonomie, dont Frello (<https://www.frello.fr/>) fait partie, ont à tirer leur épingle du jeu.



FLEXIBLE, ENGAGEANT, ACCESSIBLE : L'OUTIL NUMÉRIQUE AU SERVICE DES ENTREPRISES

Il y a d'abord un aspect purement pratique à l'apprentissage numérique en autonomie que l'on ne doit pas négliger. Aucune contrainte horaire, pas besoin d'adapter les emplois du temps pour trouver un créneau qui convienne à tous : l'apprenant peut apprendre à tout moment, pendant son temps de transport, sur sa pause déjeuner, sur son temps libre, etc. L'apprentissage dépasse le cadre professionnel et l'apprenant décide de lui-même le temps qu'il souhaite y consacrer. C'est la raison pour laquelle cette forme d'apprentissage doit toujours être motivée par le volontariat et non être perçue comme une obligation professionnelle.

Aucune contrainte géographique non plus, puisque l'apprentissage se fait à distance, cela supprime totalement les problématiques de déplacements, ce qui constitue une solution idéale pour les employés travaillant sur plusieurs sites ou en télétravail. La question ne se pose plus dès lors qu'il suffit d'avoir accès à Internet pour apprendre.

La flexibilité porte également sur le support d'apprentissage : smartphone, tablette, laptop ou ordinateur de bureau, l'apprenant peut choisir selon le dispositif auquel il a accès et avancer à son propre rythme, ce qui renforce son autonomie et réduit le stress d'un apprentissage rythmé par un cours régulier.

UNE PÉDAGOGIE PERSONNALISÉE ET UN SUIVI CONTINU

D'un point de vue pédagogique, les plateformes numériques comme Frello intègrent des ressources variées, permettant l'immersion linguistique, un contenu adapté au niveau et aux besoins de chaque apprenant, des exercices autocorrigés et des mécanismes ludiques pour

un apprentissage interactif et dynamique, et surtout une évaluation continue pour suivre les progrès en temps réel. Les DRH ont ainsi accès à de précieux rapports d'analyse pour évaluer la pertinence de la formation et l'engagement des apprenants.

D'un point de vue économique, ces solutions sont moins coûteuses qu'une formation en présentiel, et surtout facilement déployables pour un grand nombre d'employés, et ce peu importe leur localisation géographique.

RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LE DISPOSITIF PASQUIER

En 2024, Pasquier a fait appel à Frello pour former des employés en français langue étrangère. En 10 mois d'expérimentation, les apprenants ont passé chacun en moyenne 48 heures à apprendre en autonomie sur la plateforme. C'est un chiffre considérable à mettre en relation avec «une nette amélioration des salariés à l'oral, qui leur permet d'oser et de prendre la parole». C'est une solution qui vise à «les intégrer de manière pérenne dans l'entreprise» et, comme les résultats positifs se remarquent, d'autres salariés se disent eux-mêmes intéressés pour rejoindre le dispositif. La DRH à l'initiative de ce dispositif souligne que «l'apprentissage de la langue permet une meilleure intégration dans une équipe de travail, une amélioration du lien social et surtout une perspective d'évolution professionnelle. Tout cela va dans le sens du développement personnel et professionnel.» Le choix qui a été fait par Pasquier est de banaliser, sur le temps de travail, 3 heures par semaine dédiées à cet apprentissage du français en autonomie, afin de ne pas contraindre les salariés à consacrer une partie de leur temps personnel à cela en plus de leur temps de travail. «C'est un investissement gagnant-gagnant.»

Guillaume Delavenay



**TRACES D'APPRENTISSAGE :
LES DONNÉES
INDISPENSABLES POUR
OPTIMISER LA FORMATION
ET LES CARRIÈRES EN
ENTREPRISE**



Face à l'essor de la formation professionnelle et à la demande croissante de personnalisation des parcours, les traces d'apprentissage deviennent des atouts précieux pour les entreprises souhaitant adapter leurs formations aux besoins spécifiques de leurs collaborateurs.

MATTHIEU SONNATI
CEO INOKUFU



Comment collecter les traces d'apprentissage ?

Les traces d'apprentissage peuvent être collectées de plusieurs manières :

- Dans le LMS : les LMS comme Moodle ou Totara intègrent dans leur plateforme des rapports basés sur certaines traces d'apprentissage. Néanmoins, les traces collectées sont souvent partielles et de nombreuses informations précieuses (durée de visionnage, réponse correcte ou incorrecte, gain de badge, etc.) sont manquantes.
- Via un outil externe ou plugin intégré au LMS : pour les LMS open source comme Moodle et Totara, il existe des plugins dédiés qui permettent de collecter une plus grande variété de traces et de meilleure qualité (plus riche en metadata). C'est le cas du plugin TRAX (<https://fraysse.eu/fr/plugins-trax-pour-moodle/>) pour Moodle.
- Un LRS ou Learning Record Store : il s'agit d'une base de données qui va stocker les traces d'apprentissage à partir de plusieurs sources dont le LMS. Le LRS peut donc aller chercher des informations dans l'ensemble du SI de l'entreprise mais également dans des outils tiers, des plateformes externes (serious game, application VR/AR, video player, etc.)

La configuration idéale pour une gestion efficace des données d'apprentissage comprend un LRS couplé à une API capable d'analyser les données collectées. Ces outils permettent de calculer des indicateurs précis et de générer des tableaux de bord adaptés aux objectifs de formation. Les entreprises peuvent également intégrer des solutions d'intelligence artificielle (IA) pour interpréter ces données et en tirer des recommandations stratégiques.

LA COLLECTE DES TRACES D'APPRENTISSAGE : UN INCONTOURNABLE POUR LES ENTREPRISES

Qu'est-ce qu'une trace d'apprentissage ?

Les traces d'apprentissage, ou learning records en anglais, sont des enregistrements numériques retraçant les activités, les succès et les échecs d'un individu au cours de ses apprentissages. Ces données offrent une vision globale et détaillée du développement d'un apprenant, mettant en lumière les compétences et connaissances acquises, ou non, au fil du temps.

Pour les entreprises, ces traces constituent des données précieuses pour suivre la progression de leurs salariés et adapter les formations selon leurs besoins. Si les services RH mettent peu à peu en place cette collecte, cela reste néanmoins un angle mort dans de nombreux services Formation qui se reposent sur les quelques traces éparses enregistrées par leur LMS (connexion/déconnexion, cours démarré/terminé).

LES AVANTAGES DE LA COLLECTE DES TRACES D'APPRENTISSAGE POUR LES ENTREPRISES

Une fois les outils adéquats installés, les entreprises peuvent exploiter les traces d'apprentissage pour répondre à plusieurs objectifs :

- *Gagner du temps sur la gestion administrative : Le LRS automatise la collecte d'indicateurs requis par les OPCO (taux de réussite, taux d'assiduité, taux de satisfaction), simplifiant ainsi les démarches administratives et la conformité réglementaire.*
- *Faciliter les évolutions de carrière : Grâce à une visualisation claire des certifications et compétences validées, les managers peuvent mieux accompagner le développement professionnel de leurs collaborateurs.*
- *Identifier les lacunes en compétences (skill gaps) : Les données collectées permettent une analyse fine des besoins en formation, en identifiant les compétences à renforcer.*
- *Mesurer la performance des formations : En croisant les données d'apprentissage avec d'autres indicateurs, les entreprises peuvent évaluer l'impact des formations sur la productivité et ajuster leur contenu en conséquence.*
- *Anticiper les besoins en formation : Les traces d'apprentissage révèlent les compétences à développer pour maintenir les équipes à jour face aux évolutions du marché.*
- *Améliorer les formations : L'analyse des taux d'engagement des apprenants fournit des retours précieux pour ajuster et enrichir les contenus pédagogiques.*
- *Renforcer la conformité : Les données permettent un suivi précis des formations obligatoires, garantissant ainsi le respect des exigences réglementaires.*
- *Personnaliser les parcours d'apprentissage : En s'appuyant sur l'IA, les entreprises peuvent concevoir des formations sur mesure, adaptées aux besoins spécifiques de chaque apprenant.*
- *Optimiser le retour sur investissement (ROI) : Une exploitation stratégique des traces d'apprentissage permet de maximiser les bénéfices des formations internes.*

En somme, la collecte des traces d'apprentissage est un levier essentiel dans l'accompagnement des salariés et l'amélioration de la performance des entreprises. En raison de tous les avantages qu'elle offre, la collecte des traces

d'apprentissage risque fort de prendre encore davantage d'ampleur dans les années à venir.

L'AVENIR DES TRACES D'APPRENTISSAGE : VERS UNE INTÉGRATION INTELLIGENTE

Avec le développement de l'IA la collecte de traces d'apprentissage de qualité devient une urgence stratégique. En effet, comme on dit souvent : "pas d'IA sans data". L'IA prend toute sa valeur lorsqu'elle repose sur une quantité importante de données de qualité.

On constate aujourd'hui 4 grandes tendances qui devraient logiquement s'imposer ces prochaines années :

Analyse prédictive par l'IA : grâce aux traces d'apprentissage, l'IA aura la capacité d'anticiper les besoins en compétences et d'identifier les meilleurs parcours pour chaque apprenant, et ce à grande échelle.

Auto-formation personnalisée : Sur la base des préférences et des besoins de l'apprenant, les outils d'intelligence artificielle auront bientôt la capacité de proposer des activités pédagogiques pertinentes.

Gestion proactive des talents : Les systèmes basés sur l'IA transformeront les données individuelles (micro) en recommandations stratégiques (macro), permettant aux RH de mieux gérer les compétences des talents internes.

Partage des données à grande échelle : consécutivement à l'évolution des outils de collecte des traces d'apprentissage mais également de l'intelligence artificielle, des initiatives comme les Data Space ont vu le jour en France et en Europe. Le Data Space européen pour l'éducation et les compétences (<https://prometheus-x.org/>), par exemple, a pour objectif d'assurer des échanges de données au sein d'un écosystème de confiance, souverain et interopérable.

En exploitant pleinement les traces d'apprentissage, les entreprises se donnent les moyens de mieux former leurs équipes, d'améliorer la performance organisationnelle et de renforcer l'engagement des collaborateurs. Ce levier stratégique est une réponse aux défis de la transformation numérique et un outil puissant pour construire l'avenir des talents.

Mathieu Gonnati

Digital transformation **infoculture**

New transformations are a intentional distilly, customers connection



PILOTER LA TRANSFORMATION DIGITAL LEARNING PAR LES COMPÉTENCES GRÂCE AU TEST DLTE



MATHILDE ISTIN
DIRECTRICE DÉLÉGUÉE ISTF



UN OUTIL DE MESURE ET DE BENCHMARK DYNAMIQUE

Le Test DLTE offre une évaluation précise et pertinente des compétences des équipes formations sur quatre domaines de compétences majeurs. Après quelques milliers de passages, quels sont les scores moyens obtenus sur ces axes ?

1 Ingénierie pédagogique multimodale : L'essence même du blended learning, avec un score moyen de 667/1000, montre que les fondamentaux sont acquis, mais qu'une marge de progression subsiste pour que les services formation soient en maîtrise complète du sujet. Il s'agit d'identifier comment construire des dispositifs formatifs en réponse à un besoin en compétences, en choisissant avec pertinence les différentes modalités pédagogiques à proposer, les canaux de diffusion des formations, les modalités d'accompagnement et d'animation... Les concepts clés de l'ingénierie de formation et les connaissances en matière d'expérience Apprenant sont au cœur de cette partie de la cartographie DLTE.

2 Ingénierie réglementaire, financière et économique : Parent pauvre des compétences des professionnels de la pédagogie et du digital learning, avec la moyenne la plus basse du Test DLTE (517/1000), cet axe reste souvent sous-estimé dans la professionnalisation malgré son rôle clé pour optimiser budgets et respecter les réglementations (Qualiopi, OPCO, etc.). On mesure ici le niveau de maîtrise des modèles économiques du digital learning, des exigences administratives et des modalités de financement des actions de formation à distance.

Dans un contexte où la digitalisation redéfinit en profondeur les pratiques et les métiers de la formation, disposer d'une cartographie claire des compétences digital learning est devenu indispensable pour les services formation. Le Test DLTE, proposé par l'ISTF, s'impose aujourd'hui comme une solution incontournable pour mesurer et piloter ces compétences, et ainsi guider efficacement les projets de transformation digital learning. Etat des lieux de cette cartographie en décembre 2024.

3Création de ressources digitales : Ce domaine de compétences concerne la conception pédagogique et la gestion de projets de production de contenus, incluznt les bons réflexes à avoir en matière d'ingénierie pédagogique adaptée au digital et à l'asynchrone, le respect des principes d'UI, d'accessibilité, d'inclusion, sans oublier les possibilités d'intégration de l'IA à ce champ de compétences. Cet axe révèle des écarts significatifs, pour une moyenne de 704/1000 ; montrant que si certains professionnels maîtrisent bien les outils et méthodes, d'autres peinent encore à franchir le pas.

4Animation d'un temps de formation synchrone : Avec un score moyen national de 70/1000, ce savoir-faire est relativement maîtrisé, mais les organisations les plus performantes comptent dans leurs rangs des experts atteignant des scores proches de 800. Sont évaluées ici les connaissances en matière d'activités, de rythme, d'interactivité, de déroulé ou encore de gestion de groupe pour une formation engageante et impactante, qu'elle soit animée en présentiel ou à distance.

UN LEVIER STRATÉGIQUE POUR LES RESPONSABLES FORMATION

Pensé pour aller au-delà des bilans individuels, le Test DLTE permet de dresser une cartographie globale des compétences au sein des départements Learning et Développement

des compétences des entreprises, mais aussi des équipes d'organismes de formation et d'écoles. Cet outil de pilotage stratégique offre en effet une vue d'ensemble sur les forces et axes de progrès des équipes, permettant ainsi de prioriser les actions de montée en compétences en phase avec les objectifs de transformation digitale des formations.

Grâce aux données dynamiques issues des milliers de tests réalisés, la cartographie DLTE ne se contente pas de mesurer : elle met à jour en temps réel un benchmark intra entreprise et un benchmark national, permettant à chaque organisation de se situer par rapport aux tendances et aux meilleures pratiques du secteur.

ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DIGITAL LEARNING PAR LES COMPÉTENCES

Pour les services formation, investir dans l'évaluation et le développement des compétences digitales est un choix stratégique. En identifiant précisément les compétences clés à renforcer, ils maximisent leurs chances de réussite dans la mise en œuvre de dispositifs innovants et efficaces.

Mathilde Istin



CARTOGRAPHIE DLTE: LES MOYENNES À DATE

#1 - Ingénierie pédagogique d'une formation multimodale

667/1000

517/1000

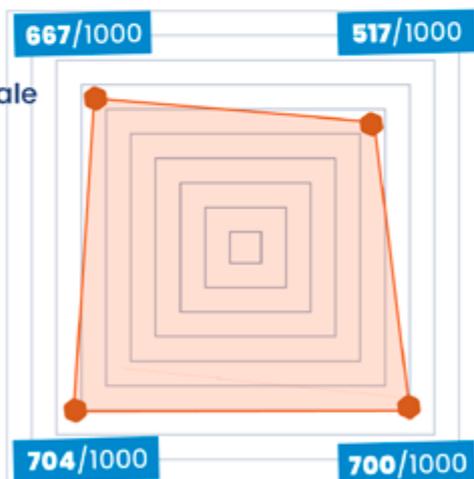
#2 - Ingénierie réglementaire, financière et économique

#3 - Création de ressources digitales

704/1000

700/1000

#4 - Animation d'un temps de formation synchrone



Nos sponsors Platinum



Nos sponsors Gold



Nos sponsors Silver



Partenaires





**TRANSFORMER LE SAVOIR EN
SAVOIR-FAIRE COLLECTIF**



L'apprentissage entre pairs, soutenu par le digital, libère le savoir interne de l'entreprise. En structurant les échanges et en capitalisant les expertises, il devient un levier stratégique, durable et collaboratif.

SOPHIE LAZARD
CEO GLOWBL



APPRENDRE ENSEMBLE POUR ÉVOLUER DURABLEMENT

Alors que nous traversons de façon concomitante une période tension économique et de grandes transformations dans l'entreprise, notamment avec l'arrivée de l'IA, l'apprentissage entre pairs se distingue comme un levier d'une puissance rare. Au-delà d'un simple partage d'expérience, il incarne une approche qui valorise autant le savoir que le «faire savoir».

Mais pour que cette dynamique prenne vie, il ne suffit pas de parler de collaboration et d'intelligence collective. L'apprentissage entre pairs doit devenir un pilier stratégique de l'entreprise. Et cela commence par un acte concret : donner aux équipes le temps et les outils nécessaires pour inscrire ces rituels dans leur quotidien.

L'apprentissage entre pairs : un levier stratégique, économique et durable

Un savoir déjà présent, mais souvent inexploité

Saviez-vous que 90 % du savoir d'une entreprise réside déjà en interne ? Souvent informel, parfois implicite, ce savoir est une richesse inestimable. Lorsqu'il est structuré et

partagé, il devient un levier stratégique pour la performance collective.

Dans un contexte de tension économique, cette approche est particulièrement pertinente. Pourquoi ? Parce qu'elle permet de faire mieux avec ce que l'entreprise possède déjà. Capitaliser sur les expertises internes et les expériences vécues n'est pas seulement une démarche économique, c'est aussi une démarche durable. L'entreprise n'investit pas uniquement sur le savoir, mais aussi sur le «faire savoir» comme aime à le dire régulièrement Bertrand Cauwet, Design & Build Head | Learning & Development Center France

Apprendre à partager, c'est aussi apprendre à écouter : en investissant dans le partage d'expérience, l'entreprise développe non seulement des compétences techniques mais aussi des soft skills essentielles, comme l'empathie, la communication et l'esprit d'équipe.

UN APPRENTISSAGE DURABLE : LE SAVOIR QUI RESTE ET SE TRANSMET

Contrairement à une formation descendante classique, où l'information est parfois vite oubliée, l'apprentissage entre pairs ancre les connaissances dans le concret et le quotidien.

Il transforme les équipes en acteurs de leur propre montée en compétence, rendant la formation pérenne. C'est un processus vivant, évolutif et en constante réinvention, alimenté par les retours et les expériences des collaborateurs eux-mêmes.

Intégrer l'apprentissage entre pairs dans la stratégie d'entreprise

Pour que l'apprentissage entre pairs devienne une réalité, il doit s'inscrire au cœur de la stratégie d'entreprise. Cela signifie allouer du temps aux équipes pour ces rituels, les considérer comme des moments d'apprentissage prioritaires, et les intégrer dans les objectifs collectifs.

Du savoir à l'action : comment le digital booste l'apprentissage entre pairs

Pour que l'apprentissage entre pairs fonctionne, il ne suffit pas de compter sur la bonne volonté des équipes. Il faut une méthode claire, des outils accessibles et un cadre qui facilite la mise en œuvre. C'est ici que le digital joue un rôle déterminant, en rendant ces pratiques plus efficaces, flexibles et faciles à mettre en œuvre dans le flow du quotidien.

Des méthodes clés en main

Le digital permet de standardiser et de simplifier les rituels d'apprentissage grâce à des templates de haute qualité. Ces outils guident les participants tout au long de l'atelier, assurant une structure claire, conçue par la Direction formation et simple à s'appropriée. Chez Capgemini l'apprentissage entre pairs fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Ainsi, les ateliers de codéveloppement et certaines Liberating Structures (LS) ont été transposés sur Glowbl. Les équipes bénéficient d'un environnement digital immersif, qui recrée les dynamiques du présentiel tout en offrant les avantages du numérique.

Pour voir Glowbl

UNE AUTONOMIE RENFORCÉE

Ces méthodes digitalisées sont conçues pour être utilisées en toute autonomie. Les équipes formées n'ont pas besoin d'un facilitateur ou d'un expert externe pour animer leurs sessions. Elles disposent de tout ce qu'il faut : déroulés clairs, outils interactifs et supports collaboratifs. Cela leur permet de ritualiser facilement leurs échanges, même dans un contexte de télétravail ou d'équipes dispersées.

Flexibilité et capitalisation des échanges

Avec le digital, les ateliers peuvent se tenir n'importe où, n'importe quand. En outre, chaque

session génère un livrable en temps réel – un document collaboratif qui synthétise les idées, solutions ou bonnes pratiques partagées. Ces livrables, centralisés sur une plateforme, deviennent une ressource précieuse pour nourrir la mémoire collective de l'entreprise.

Pour aller plus loin voici la référence : Masterclass Capgemini

L'ORGANISME COEFFICIENCE 3 : DES OUTILS POUR PÉRENNISER L'APPRENTISSAGE POST-FORMATION

L'organisme de formation Coefficienc 3 apporte une autre dimension à cette approche en incluant des rituels managériaux digitalisés dans ses parcours. L'objectif est clair : permettre aux équipes de continuer à apprendre ensemble bien après la fin de la formation.

Comment cela fonctionne ?

Ces rituels, qui peuvent inclure des réunions hebdomadaires ou des ateliers thématiques, aident les équipes à instaurer une dynamique d'échange et de partage durable.

- *Pendant la formation, les participants expérimentent des ateliers collaboratifs structurés.*
- *Ensuite, ils repartent avec des outils clés en main pour animer ces ateliers de manière autonome dans leur quotidien.*
- *Le format digital rend ces rituels accessibles, même à distance, et permet de centraliser les résultats pour une exploitation ultérieure.*

Pour aller plus loin voici la référence : Masterclass Coefficienc3

Le digital, catalyseur d'un apprentissage durable et collectif

L'apprentissage entre pairs, lorsqu'il est soutenu par le digital, devient bien plus qu'un outil de formation : il est un levier stratégique, économique et humain pour l'entreprise. Des exemples comme ceux de Capgemini avec Glowbl ou de l'organisme Coefficienc3 montrent qu'il est possible de transformer les échanges informels en une véritable culture de l'apprentissage durable.

Sophie Lazard

4

ORGANISATIONS ET TRANSFORMATIONS

I.

learning technologies

Paris France





BAROMÈTRE 2024 : COMPRENDRE ET AMÉLIORER L'ADOPTION DES SIRH

L'adoption des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) reste un sujet clé pour la Fonction RH et les entreprises. Freins, impacts organisationnels et solutions pratiques, cet article dresse un état des lieux complet du Baromètre 2024 de Shortways sur ce sujet.



TOAN NGUYEN
CEO DE SHORTWAYS



L'ADOPTION DES SIRH : ENTRE POTENTIEL ET OBSTACLES

Dans un monde de plus en plus digitalisé, les entreprises investissent massivement dans des outils numériques pour gérer leurs ressources humaines. Les SIRH sont aujourd'hui bien plus qu'une solution administrative : ils intègrent des fonctionnalités pour la gestion des talents, le suivi des performances, la formation et même l'engagement des collaborateurs. Cependant, un outil, aussi performant soit-il, n'a de valeur que s'il est bien adopté et utilisé par les collaborateurs.

L'enquête menée par Shortways dans le cadre du Baromètre 2024 de l'Adoption du SIRH dans les organisations auprès de 65 professionnels RH et SIRH, indique une note moyenne de l'adoption des SIRH par les utilisateurs à 3,5 sur 5 (<https://shortways.com/fr/blog/actualite/barometre-adoption-sirh-2024/>).

Bien que ce score reflète une adoption correcte, il met également en évidence un potentiel largement sous-exploité.

Aussi, ce résultat n'est pas uniforme et varie considérablement selon de multiples facteurs détaillés dans la partie "Freins" du Livre Blanc complet sur ce sujet ([ici](#)).

Par exemple, ce constat est partagé tant par les grandes entreprises que par les PME, mais

des écarts sectoriels ou géographiques restent notables.

LES FREINS MAJEURS À L'ADAPTION, UN CONSTAT PRÉOCCUPANT

Malgré leur promesse d'efficacité, les SIRH peinent à convaincre pleinement les collaborateurs.

Ainsi, comme dans bien des projets, une résistance et un manque de volonté au changement sont observés par nombre des professionnels interrogés lors d'entretiens complémentaires réalisés dans le cadre de l'enquête. Un biais de statu quo, une complétude dans l'ancien outil et les habitudes acquises, favorisent cette opposition. Un contournement des nouvelles méthodes et outils au profit des anciennes est donc à craindre en cas de communication interne insuffisante autour des bénéfices concrets des SIRH.

Un autre point de blocage réside dans l'appétence au digital, disparate entre chaque collaborateur. De plus, les résistances à la digitalisation des processus du travail sont portées par une grande diversité de collaborateurs, managers compris. Le manque d'appétence du manager a ainsi naturellement un impact plus important car il devrait être le moteur du changement auprès de ses équipes.

Or, si l'acceptation du changement dépend des pairs, le manque d'implication des parties prenantes comme les utilisateurs clés dans les projets freine nécessairement l'adoption des SIRH. Véritables ambassadeurs et relais des informations et des bonnes pratiques auprès des équipes, leur sous-implication se traduit par une absence de prise en compte des besoins réels, aboutissant à des outils peu performants pour les utilisateurs finaux. N'ayant pas été consultés ni écoutés, mais contraints d'utiliser ces outils, ils seront insatisfaits et ne les adopteront que partiellement.

LES IMPACTS D'UNE ADOPTION INCOMPLÈTE

Une adoption insuffisante des SIRH entraîne des répercussions multiples pour les entreprises.

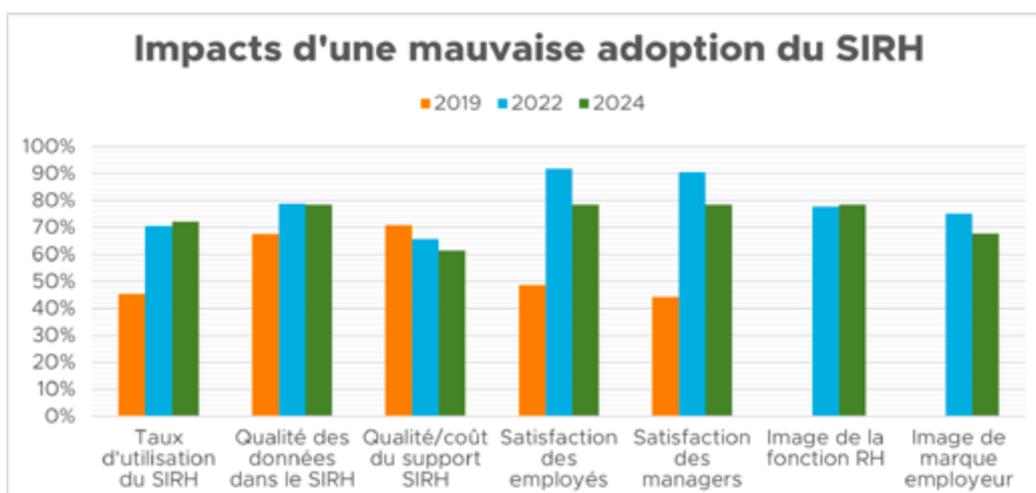
78 % des entreprises interrogées notent un impact sur la satisfaction des employés et managers, liée à une frustration face à des outils perçus comme mal adaptés ou trop complexes. Cette situation peut non seulement affecter l'engagement des collaborateurs, mais aussi nuire à l'ambiance générale au sein de l'organisation.

La qualité des données RH, essentielle pour une prise de décision éclairée, est également compromise.

Les utilisateurs ne percevant pas la valeur ajoutée de l'outil voient souvent ces outils comme des contraintes supplémentaires plutôt que comme un véritable levier d'efficacité. Leur taux d'utilisation s'en trouve donc réduit selon 72 % des interrogés.

Ainsi, un outil peu utilisé représente un danger pour la qualité des données, puisque les bonnes pratiques ne perdurent pas, des oublis surviennent entre chaque connexion, et des erreurs de saisie sont à prévoir. A nouveau, 78 % des professionnels interrogés estiment que des erreurs ou des omissions dans l'utilisation des SIRH altèrent la fiabilité des informations. Or, des données inexactes peuvent entraîner des décisions erronées, aux conséquences parfois lourdes.

Enfin, dans 78 % des cas, ces difficultés ternissent l'image de la fonction RH, voire l'image de marque employeur pour 68 %. Les outils ne semblent pas adaptés aux yeux des utilisateurs, et les problèmes de données pouvant affecter des processus clés comme la paie, les équipes responsables de ces déploiements peuvent voir leur crédibilité diminuer au sein de l'entreprise.



LE SUPPORT UTILISATEUR COMME LEVIER POUR MAXIMISER L'ADOPTION DES SIRH

Face à ces constats, Shortways met en lumière des solutions clés déjà adoptées par certaines organisations, avec des résultats encourageants. Tout d'abord, la formation reste un levier incontournable. Si 88 % des organisations ont opté pour des dispositifs distanciels, notamment sous forme de webinaires ou de tutoriels en ligne, leur impact pourrait être amplifié en combinant ces outils avec des solutions intégrées aux outils comme les plateformes d'adoption digitale. Adaptées aux besoins spécifiques des utilisateurs, elles les accompagnent dans la prise en main des SIRH au moment où ils effectuent une tâche.

Par ailleurs, 62% des collaborateurs sollicitent leurs collègues avant de contacter les équipes RH ou le support pour obtenir des réponses à leurs questions. Former des ambassadeurs internes, capables de partager leur expertise et d'agir comme relais, apparaît donc comme une stratégie efficace, particulièrement dans les grandes entreprises.

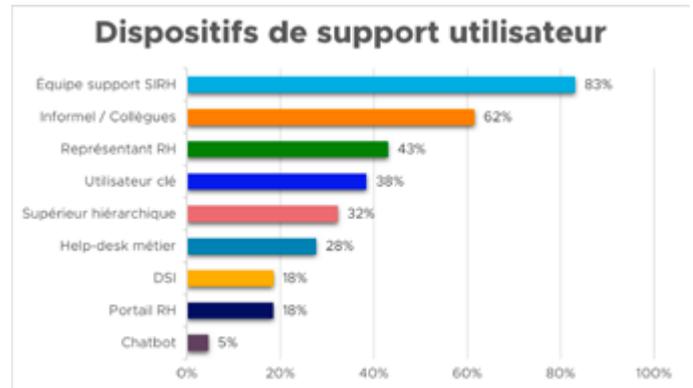


Une corrélation entre la qualité du support utilisateur et l'adoption du SIRH a ainsi été mise en avant par 89 % des répondants.

La mise en place d'un support utilisateur dédié se révèle essentielle. Les équipes support recevant aujourd'hui des questions plutôt d'ordre métier que techniques, 83 % des entreprises interrogées disposent d'une équipe spécifique pour accompagner les collaborateurs dans l'utilisation des SIRH. Ces services permettent de résoudre rapidement les problématiques rencontrées, mais leur efficacité pourrait encore être renforcée en adoptant une posture proactive.

UNE TRANSFORMATION PILOTÉE PAR LES RH

Pour que l'adoption des SIRH soit pleinement réussie, les équipes RH doivent jouer un rôle central. Elles ne sont pas seulement les porteuses du projet ; elles doivent aussi s'assurer que les outils déployés répondent aux besoins des collaborateurs. Cela passe par une écoute



attentive et une communication transparente dès les premières phases du projet.

Mettre en place des indicateurs de performance, ou KPI, spécifiques à l'adoption des SIRH est également crucial. Ces métriques permettent de suivre l'efficacité des actions entreprises et d'ajuster la stratégie si nécessaire. Parmi ces indicateurs, le taux d'utilisation des fonctionnalités clés, la satisfaction des utilisateurs ou encore le nombre d'erreurs remontées au support sont particulièrement pertinents.

Une adoption réussie : un enjeu stratégique

Les conclusions du Baromètre 2024 sont claires : les entreprises qui investissent dans un accompagnement adapté et continu, une communication ciblée et une implication de tous les acteurs à toutes les étapes du projet sont celles qui tirent le meilleur parti de leurs SIRH.

En fin de compte, les SIRH ne sont pas seulement des solutions technologiques ; ils sont aussi des catalyseurs de transformation organisationnelle. Leur réussite repose sur une approche centrée sur les utilisateurs, où l'humain reste au cœur de la stratégie. Pour les entreprises, l'enjeu est donc de faire avancer technologie et humain main dans la main.

Tuan Nguyen

<https://shortways.com/fr/blog/actualite/barometre-adoption-sirh-2024/>





SMART GOALS : REDESSINER LES CHEMINS DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

Dans un monde professionnel saturé par les notifications et l'infobésité, concilier autonomie des apprenants et impact des formations devient un défi crucial. Les objectifs SMART, ces objectifs «spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis», offrent un cadre structurant, aussi bien pour l'individu que pour l'organisation. Véritable boussole, ils maximisent l'efficacité des parcours d'apprentissage, tout en alignant performance individuelle et enjeux stratégiques collectifs. Et si leur réussite dépendait aussi d'une implication accrue des managers et des responsables RH/L&D ?

LA FORMATION À L'ÉPREUVE DES DISTRACTIONS

«Être maître de son temps d'apprentissage, c'est parfois risquer de ne pas en être l'acteur.»

Les transformations digitales ont démocratisé l'accès à la formation professionnelle, offrant aux collaborateurs une flexibilité sans précédent. Désormais, chacun peut choisir le moment, le rythme et le format d'apprentissage qui lui convient. Mais cette liberté, si précieuse, n'est pas sans revers.

Entre notifications omniprésentes, surcharge cognitive et priorités professionnelles urgentes, les apprenants peinent parfois à s'investir pleinement dans leur parcours de formation. Selon les rapports de formation digitale, le taux moyen de complétion des modules en ligne ne dépasse pas 20 %, même dans les organisations les plus innovantes. Ce chiffre illustre un enjeu crucial : garantir que la liberté d'apprentissage offerte par les solutions digitales se traduise par des résultats concrets.

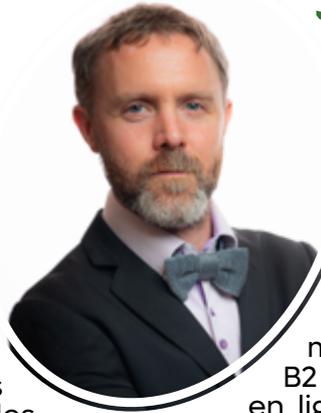
C'est là que les objectifs SMART, définis de manière collaborative entre l'apprenant, son manager direct et les responsables L&D (Learning & Development), entrent en jeu. Ces objectifs offrent des repères clairs et mesurables pour affronter la complexité du paysage de la formation digitale.

POURQUOI LES SMART GOALS CHANGENT LA DONNE ?

«Les objectifs SMART : pour que chaque pas compte dans le parcours d'apprentissage.»

Soutenir l'apprentissage individuel avec des objectifs mesurables

Prenons l'exemple d'une entreprise multinationale dans le secteur des technologies, où l'anglais est un prérequis clé pour évoluer vers des postes à responsabilité.



JOHAN MICHEL
VICE-PRÉSIDENT SPEEXX FRANCE



L'un des collaborateurs, ingénieur logiciel, a identifié un besoin précis : atteindre le niveau B2 pour animer des réunions avec des clients étrangers. Avec l'aide de son manager direct et de l'équipe RH, il a défini un SMART goal clair : «Améliorer mon niveau d'anglais pour atteindre B2 d'ici un an, en suivant une formation en ligne et en participant à deux classes virtuelles par mois».

Cet objectif a permis non seulement de structurer les efforts de l'apprenant, mais également de garantir un suivi régulier par le manager, qui recevait des rapports mensuels sur la progression. En moins de neuf mois, l'objectif a été atteint, offrant au collaborateur une nouvelle opportunité de carrière et à l'entreprise une ressource plus compétente.

LE RÔLE CLÉ DES RESPONSABLES RH ET L&D

«Les RH et L&D : des architectes de la réussite.»

Les responsables RH et L&D jouent un rôle central dans la définition, le suivi et l'évaluation des SMART goals. Leur mission est de créer un cadre dans lequel les collaborateurs peuvent se fixer des objectifs alignés à la fois sur leurs aspirations personnelles et sur les besoins stratégiques de l'entreprise.

1 Définir une stratégie cohérente : Les équipes L&D doivent intégrer les objectifs SMART dans une vision globale de la formation. Cela inclut la mise à disposition de plateformes adaptées, l'accès à des contenus diversifiés, et la garantie que chaque apprenant dispose des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.

2 Faciliter le suivi et les ajustements : Grâce aux outils digitaux, les responsables RH peuvent collecter et analyser des données sur les progrès des apprenants. Ces informations permettent d'identifier les écarts éventuels et de réorienter les ressources si nécessaire. Par exemple, un collaborateur qui ne parvient pas à atteindre ses objectifs pourrait bénéficier de séances de coaching ou de formats pédagogiques alternatifs.

3 Assurer l'engagement des managers : Les RH jouent également un rôle de facilitateur auprès des managers directs, les formant à soutenir leurs équipes dans la poursuite de leurs objectifs. Cela passe par des outils de suivi simples, des bilans réguliers et des retours constructifs sur les progrès réalisés.

LE RÔLE DES MANAGERS : UN SOUTIEN DE PROXIMITÉ INDISPENSABLE

«Les managers, premiers alliés de la formation.»
Le manager direct est souvent le premier point de contact des collaborateurs et joue un rôle clé dans la réussite des objectifs SMART. Son rôle dépasse celui d'un simple observateur : il doit incarner un véritable coach, capable d'accompagner l'apprenant tout au long de son parcours.

L'accompagnement managérial pour booster la motivation. Prenons un autre exemple de cas d'usage. Dans une banque, un chef de produit faisait face à des tensions récurrentes au sein de son équipe, impactant la collaboration. Avec l'appui de son manager et du service RH, un objectif SMART a été défini pour améliorer ses compétences en intelligence émotionnelle et en leadership collaboratif :

«Participer à un programme de coaching individuel avec une séance mensuelle pendant 6 mois et obtenir un score de 80 % ou plus lors de l'évaluation interne des compétences relationnelles en fin de parcours.»

Pour accompagner cet objectif, le manager a instauré des sessions de feedback hebdomadaires et a encouragé le chef de produit à appliquer ses apprentissages directement dans la gestion des conflits au quotidien. Résultat : en six mois, les tensions au sein de l'équipe se seront significativement réduites, comme en témoignent des évaluations internes anonymes qui montrent une hausse de la satisfaction des collaborateurs.

Les chiffres confirment cette approche au-delà de cet exemple théorique : une étude Gallup montre que les collaborateurs qui bénéficient d'un soutien actif de leur manager ont 70 % de chances en plus de réussir leurs formations.

MESURER POUR MIEUX AJUSTER

«Suivre, réévaluer, réajuster : les SMART goals comme levier d'amélioration continue.»

Les outils digitaux à disposition des RH et des managers permettent un suivi rigoureux et une adaptation continue des parcours de formation. Prenons l'exemple d'une startup spécialisée dans l'intelligence artificielle, qui investit dans la formation de ses collaborateurs pour maîtriser de nouvelles technologies émergentes. Grâce à des bilans réguliers, l'équipe RH a pu détecter les écarts et réorienter les parcours pour mieux répondre aux besoins de chacun.

Ce type de démarche est essentiel pour optimiser les budgets et garantir un ROI élevé. Il faut dire que seulement 20 % des entreprises mesurent aujourd'hui véritablement l'impact de leurs formations, selon la Harvard Business Review. Pourtant, les organisations qui adoptent cette approche constatent souvent des résultats impressionnants : augmentation de la productivité, réduction du taux de rotation du personnel et engagement accru des collaborateurs.

DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA FORMATION

«Les objectifs SMART: un outil d'aujourd'hui pour construire les formations de demain.»
Pour que les objectifs SMART déploient tout leur potentiel, ils doivent s'inscrire dans une dynamique collaborative. Les responsables RH, les équipes L&D et les managers doivent travailler main dans la main pour aligner les objectifs individuels et collectifs, tout en assurant un accompagnement de proximité.

Cette collaboration crée un cercle vertueux : l'engagement des apprenants augmente, les résultats se multiplient et les entreprises peuvent s'adapter rapidement à un environnement en mutation constante.

UNE VISION DURABLE ET STRATÉGIQUE

Les chiffres clés à retenir :

70% de chances supplémentaires de succès pour les apprenants accompagnés par leur manager (Gallup).

85% des entreprises intégrant des évaluations régulières constatent une amélioration des performances (Gallup).

37% d'augmentation de la productivité grâce à des objectifs clairs (Harvard Business Review).

Les objectifs SMART ne sont pas qu'une méthode : ils incarnent une vision stratégique du développement professionnel. En alignant performance individuelle et collective, en impliquant chaque acteur de l'organisation et en favorisant une culture d'apprentissage, ils transforment la formation en un véritable levier de transformation durable.

Johan Michel



**DE L'ENTREPRISE APPRENANTE
À LA SKILLS-BASED COMPANY :
LA FORMATION REDESSINE SA
VOCATION STRATÉGIQUE À L'ÈRE
DE L'IA**

Avec l'hybridation croissante du travail et l'émergence des intelligences artificielles, nos façons de travailler, de produire et de collaborer sont transformées comme jamais auparavant dans nos vies professionnelles.



ALEXANDRA MAURY-GRILLÉ
DGA VERY UP



L'IA redéfinit nos attentes et conduit nécessairement à réévaluer la contribution des collaborateurs dans leur ensemble. Ce faisant, elle rend plus que jamais cruciales les compétences humaines qui échappent aux algorithmes.

Bien sûr l'accroissement du nombre de compétences prises en charge par les IA amorce un mouvement massif d'automatisation et de transfert de tâches vers des applications boostées à l'IA.

Résultat : nos valeurs ajoutées tendent naturellement à se déplacer vers le terrain des compétences transversales et comportementales. Ces fameuses «soft skills complexes» ou «top skills» deviennent plus que jamais les aptitudes qui décident du destin des organisations dans un monde en mutation radicale et continue.

VERS UNE REDÉFINITION DE NOS COMPÉTENCES CLÉS

Pendant longtemps, les organisations ont valorisé l'engagement, l'excellence technique et la rigueur dans les gestes métiers, elles ont bâti des modèles de leadership centrés sur la stabilité long terme et la sécurité. Face aux évolutions profondes de ces paradigmes, elles se mobilisent pour transformer en profondeur leur cartographie des compétences.

Certaines "skills", parfois sous-estimées, en tout cas pas toujours positionnées au premier plan, se révèlent sous un jour nouveau et deviennent centrales dans les plans de développement des compétences et les actions de formation.

Par exemple, l'agilité et l'adaptabilité, bien que déjà connues, prennent une nouvelle dimension. Les collaborateurs ne doivent plus seulement être flexibles : ils doivent anticiper les évolutions fonctionnelles attendues d'eux, naviguer dans des environnements incertains et opérer des compromis éclairés.

L'apprentissage continu, la curiosité et l'esprit critique deviennent indispensables à presque tous les métiers, pour naviguer dans un environnement en constante évolution. Les compétences interpersonnelles telles que la collaboration et la coopération sont plus que jamais en haut de la liste.

Les collaborateurs doivent comprendre – ou être accompagnés pour comprendre – que les bouleversements en cours sont non seulement inévitables, mais aussi porteurs d'opportunités. Muscler dès aujourd'hui leurs compétences les plus humaines, c'est garantir leur performance immédiate et favoriser leur employabilité future.

UN LEADERSHIP AGILE FACE AUX PARADOXES

Pour les dirigeants et managers, la donne s'avère également complexe. Ils doivent manier les paradoxes qui façonnent leur activité : donner du sens tout en pilotant des transformations audacieuses, reconnaître les erreurs passées pour réorienter les équipes avec humilité, assumer des décisions dans des zones d'incertitude tout en inspirant une confiance solide.

L'IA FAIT ÉMERGER DE NOUVELLES "TOP SKILLS"

Au cœur des cartographies remaniées de compétences, l'ère de l'IA fait aussi émerger de tout nouveaux impératifs et des aptitudes spécifiques.

Exploiter la créativité augmentée, par exemple, c'est s'appuyer sur la puissance analytique et les fonctionnalités automatisées de l'IA pour imaginer des solutions originales, pertinentes, durables. Comprendre le fonctionnement de l'IA et ses implications éthiques, c'est en particulier être capable d'évaluer les impacts des décisions automatisées, d'en garantir un usage responsable, éclairé, adapté aux différents contextes.

Ces compétences-là ne sont pas de la simple technique : elles cimentent la crédibilité et la légitimité des entreprises dans un monde où la technologie se doit d'être mise au service de l'humain.

Pour accompagner ces évolutions, les départements RH se trouvent face à un défi stratégique majeur. Il ne s'agit pas simplement de cocher des cases sur une grille de compétences figée, mais bien de réinventer nos façons de les évaluer, de les certifier et, surtout, de les faire vivre dans un environnement professionnel en perpétuelle métamorphose.

Résistances internes, écarts générationnels, quête de sens... Autant de barrières qui peuvent se lever grâce à la formation si on sait lui donner la place qu'elle mérite : s'affirmer encore plus comme levier essentiel pour faire réussir toutes les équipes, garantir leur employabilité en leur dessinant des trajectoires nouvelles, « skills-based ».

LA FORMATION : UN LEVIER CENTRAL POUR DEVENIR UNE "SKILLS-BASED" COMPANY

La formation, envisagée comme un laboratoire d'expérimentation et de transformation personnelle, est la clé de voûte de toute transformation.

Ne nous y trompons pas : pour réussir, la formation doit sortir du cadre du simple

dispositif d'apprentissage de savoir-faire ou de gestes métiers.

Elle réussit quand elle mise sur la valeur profondément humaine des collaborateurs, en insufflant à chaque étape de ses dispositifs des objectifs pédagogiques adaptés au développement de ces compétences transverses et interpersonnelles qui sont attendues des équipes.

À l'uniformité des programmes «one fits all», préférons des parcours agiles, sur-mesure, centrés sur les apprenants.

En devenant un «simulateur de vol», la formation leur offre un terrain sans risque pour s'entraîner à piloter dans des zones de turbulences.

Expérimenter, se tromper, réajuster et progresser... Le «learning by doing» ancre les acquis dans le réel, mobilise l'intelligence collective et favorise un approfondissement naturel des savoir-faire et des savoir-être.

Osons et misons sur l'alliance des approches synchrones, des interactions entre pairs et des technologies immersives. Par ce mélange, la formation devient un accélérateur de métacognition. On ne transmet pas seulement des connaissances, on apprend à apprendre, à analyser, à comprendre ses propres modes de pensée et ses comportements.

Les business games immersifs illustrent parfaitement cette ambition : ils aident à développer la conscience des impacts systémiques de nos décisions, à stimuler la réflexion, la coopération et, in fine, la capacité à avancer dans l'incertitude. Vinci Construction, par exemple, n'a pas hésité à miser sur un «Business Case» immersif, conçu avec Very Up, permettant à ses dirigeants de confronter leurs modes de décision à un environnement simulé mais réaliste.

L'IA elle-même devient un moyen au service des objectifs de formation. Les agents IA nouvelle génération, capables d'adapter l'entraînement, de fournir un feedback en temps réel et d'offrir un accès continu à des jumeaux numériques d'experts, ouvrent des perspectives tout à fait inédites.

Chez Very Up nous sommes convaincus de cette formidable opportunité : celle de faire de la formation un moteur encore plus puissant de toute stratégie RH, afin de passer d'entreprise apprenante à «skills-based company».

Alexandra Manny-Gralle



**L'AVENIR DES DIRECTIONS
LEARNING : RÉSILIENCE ET
INNOVATION DANS UN MONDE
EN MUTATION**

Dans un monde professionnel en constante évolution, les directions Learning & Development sont à la croisée des chemins, confrontées aux grandes transformations que traverse notre monde actuel. Cet article explore comment ces équipes se redéfinissent pour rester compétitives et développer des compétences stratégiques.

Aujourd'hui, la formation représente plus de 1,5% du PIB de la France. Les investissements sont considérables : en 2022, presque 14 milliards pour l'apprentissage (+144% par rapport à 2018), plus de 2 milliards pour le CPF et quasiment 10 milliards pour la formation des demandeurs d'emploi (+78%), pour ne citer que quelques dispositifs (<https://www.blog-formation-entreprise.fr/chiffres-cles-de-formation-1-investissement-de-dingue/>). La formation et plus globalement les compétences au sens large occupent une place stratégique croissante au sein des organisations. Ces sujets sont devenus des questions de souveraineté : si les dirigeants français ne s'en emparent pas, d'autres le feront. C'est le cas d'Amazon qui a récemment décidé de former 600 000 personnes aux aspects technologiques liés à la data IA, dont 22 000 en France.

La formation est devenue un soft power, un outil de rayonnement d'une politique économique. Elle est aussi un fort contributeur d'engagement et permet de développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs. La formation est donc un levier de compétitivité et d'innovation.

L'écosystème professionnel actuel, marqué par une avancée rapide de la technologie et des changements démographiques, exige une redéfinition des rôles au sein des directions Learning & Development. Ces équipes, traditionnellement en charge de la formation et du développement des compétences au sein des entreprises, voient leurs fonctions et leurs méthodologies profondément transformées



PASCALINE CURRO

DIRECTRICE MARKETING ET COMMUNICATION
CHEZ LEARN ASSEMBLY



par l'introduction de l'intelligence artificielle, l'analyse de données et des outils numériques avancés.

PROFESSIONNALISATION ET SPÉCIALISATION DES RÔLES

La tendance vers une professionnalisation accrue des équipes L&D et leur élévation au niveau stratégique se maintient, en tandem avec la spécialisation des rôles influencée par l'approche « produit » adoptée par les prestataires des directions L&D.

Certaines organisations optent pour une stratégie centralisée, adaptée spécifiquement à chaque marché, en établissant des centres d'expertise pluridisciplinaires qui englobent toute la chaîne de valeur d'un produit de formation. Le digital n'est ainsi plus séparé du reste des équipes mais entièrement intégré.

Les rôles deviennent plus définis et spécialisés, sur fond de transformations technologiques majeures qui réinventent les métiers, revalorisent les compétences interpersonnelles et renforcent le rôle de business partner des fonctions learning.

STRATÉGIES D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES TALENTS

Les enjeux liés à l'attraction et à la rétention des talents occupent une place centrale dans les préoccupations des directions L&D actuelles.

À mesure que les investissements dans la formation augmentent, il devient essentiel pour les entreprises de créer des environnements de travail engageants et enrichissants pour attirer et retenir les talents. Face à une demande accrue pour des profils compétents, les organisations sont encouragées à proposer des carrières attrayantes et des conditions de travail flexibles.

Pour surmonter ces défis, les directions L&D doivent élaborer des stratégies innovantes qui répondent aux attentes des professionnels en matière de développement de carrière, de reconnaissance et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. L'importance de développer une culture organisationnelle solide et de mettre en place des programmes de développement des compétences bien définis ne peut pas être sous-estimée.

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE, INNOVATION ET IA

Pour rester compétitives, les entreprises doivent aussi investir dans des technologies de pointe et des outils numériques qui facilitent l'apprentissage et augmentent l'efficacité des formations. Les solutions d'apprentissage hybrides et personnalisées sont devenues cruciales pour répondre aux divers besoins des apprenants.

Par ailleurs, l'intelligence artificielle a un impact considérable sur les directions L&D. Séparer le vrai du faux en ce qui concerne l'IA a représenté un défi majeur pour les Directions Formation, responsables de guider l'évolution des compétences au sein de leurs organisations, notamment dans le choix des outils et face à l'abondance des effets d'annonce.

L'automatisation et la substitution de tâches à forte valeur ajoutée offrent des opportunités significatives pour les équipes formation. Elles font notamment apparaître de nouvelles compétences spécifiques, tout en permettant aux équipes de se recentrer sur leur plus-value principale : la capacité à anticiper les besoins en compétences des entreprises.

Comme c'est le cas avec toute transformation majeure, l'adoption de l'IA par l'ensemble des équipes prendra du temps et modifiera profondément les professions.

Une chose est sûre : les enjeux de contenus seront très fortement impactés par l'IA. En effet, les nouvelles technologies permettent de créer des images, des textes et mêmes des voix et des personnages vidéos réalistes. Les plateformes et produits adoptent ces outils en les intégrant sous la forme de coachs pédagogiques automatisés, d'outils auteurs proactifs, et de chatbots pédagogiques pour

un apprentissage adaptatif.

Les professions L&D vont ainsi se recentrer sur des enjeux stratégiques et une vision business pour définir et anticiper avec réactivité les besoins en compétences de l'organisation.

L'IA favorise également une formation continue plus personnalisée en proposant les bons contenus avec la bonne modalité et au bon moment pour l'apprenant. De plus, elle facilite la collecte de données plus nombreuses et enrichies.

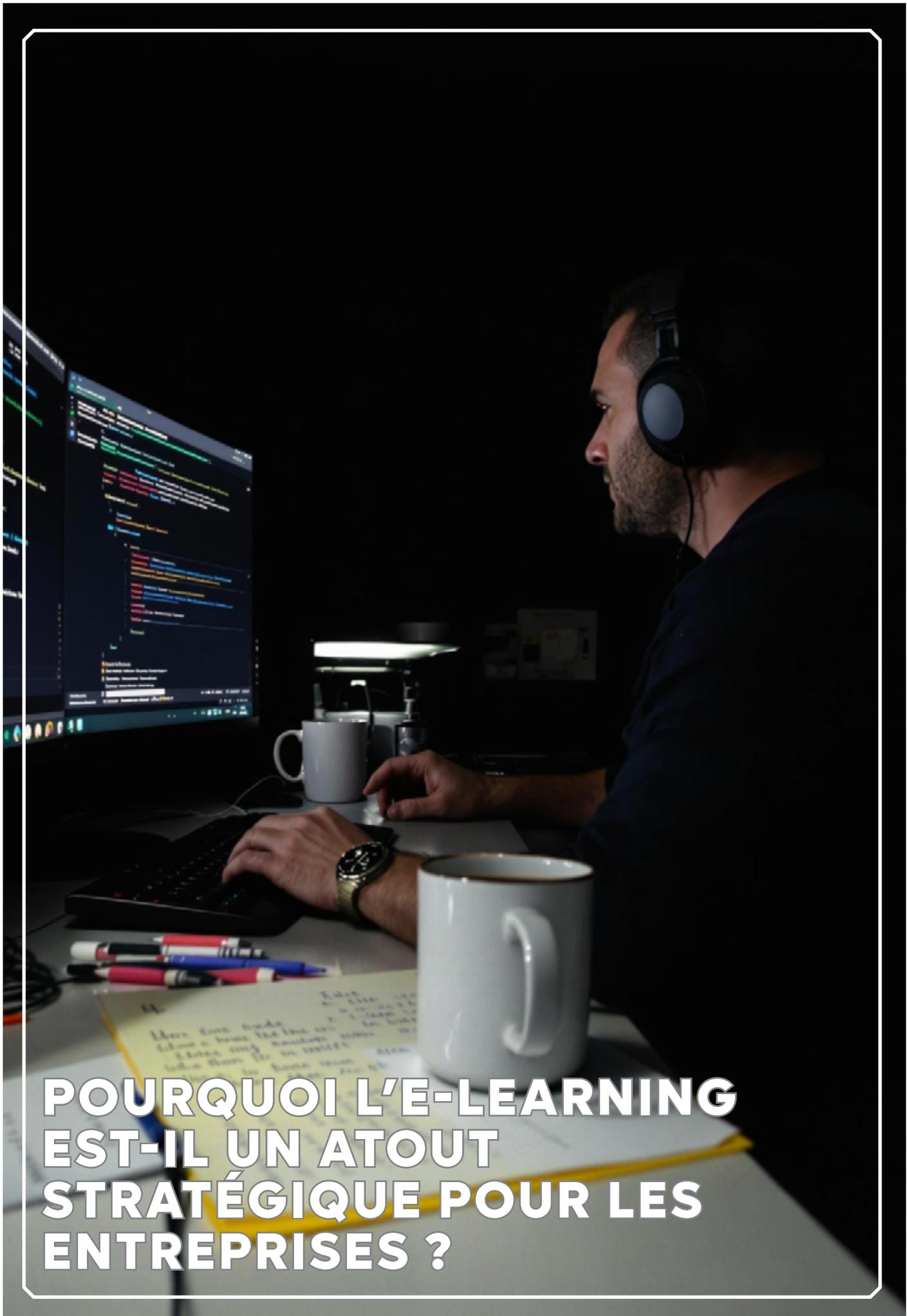
Comprendre et exploiter ces données est donc un enjeu crucial pour les équipes de formation, qui intègrent de plus en plus de Data Analysts et de Data Engineers. Ce mouvement contribue à une acculturation des métiers RH à l'utilisation des données et à la prise de décision data-driven.

Des questions d'ordre éthique et juridique émergent également, notamment concernant l'accélération des inégalités d'accès aux compétences, l'évaluation assistée par IA des compétences, ou encore le rôle de la formation face aux enjeux climatiques et aux changements des modèles économiques.

En définitive, l'IA représente une révolution technologique qui transforme les métiers des équipes, impacte les organisations et ouvre un spectre d'opportunités et de risques dont les directions Learning doivent se saisir.

En conclusion, les Directions Learning & Development jouent un rôle pivot dans l'adaptation des organisations aux mutations rapides du paysage professionnel. Elles orchestrent non seulement le développement des compétences mais aussi la transformation culturelle nécessaire pour intégrer efficacement les innovations technologiques comme l'IA. Face aux défis de l'attraction et de la rétention des talents, ces directions prouvent leur valeur en créant des environnements de travail qui valorisent l'apprentissage continu et la croissance personnelle. Ainsi, tout en répondant aux besoins immédiats de compétences, elles préparent les terrains fertiles pour les leaders de demain. L'intégration réussie de l'intelligence artificielle et la gestion éthique et judicieuse des données se présentent comme les nouveaux horizons à conquérir. Les Directions L&D, en embrassant ces évolutions, ne se contentent pas de suivre le rythme ; elles le définissent, garantissant ainsi à leurs organisations une place de choix dans l'arène mondiale de l'innovation.

Jasceline Curro



POURQUOI L'E-LEARNING EST-IL UN ATOUT STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES ?



L'e-learning devient un levier incontournable pour les entreprises souhaitant optimiser la formation de leurs collaborateurs. Souplesse, personnalisation et réduction des coûts sont autant d'atouts que cette méthode innovante offre aux organisations.

PAMELA FEUMBA
TRAFFIC MANAGER- LAMY LAISONS



LA FLEXIBILITÉ : UN ATOUT CLÉ DU E-LEARNING

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la formation continue est devenue un levier stratégique pour renforcer les compétences des collaborateurs et assurer la compétitivité des entreprises. L'e-learning, ou apprentissage en ligne,

s'impose aujourd'hui comme une solution innovante, flexible et efficace pour répondre aux enjeux actuels. Découvrez les nombreux avantages que cette méthode apporte aux organisations.

LA FLEXIBILITÉ : UN ATOUT CLÉ DU E-LEARNING

L'un des principaux bénéfices de la formation e-learning réside dans sa souplesse d'utilisation. Les modules sont accessibles à tout moment et depuis n'importe quel lieu, permettant aux collaborateurs de se former à leur rythme, qu'ils soient en télétravail ou sur site.

Par exemple, un manager peut approfondir ses connaissances sur le management hybride et à distance lors de courtes sessions entre deux réunions. Cette flexibilité limite les perturbations dans les plannings tout en garantissant une montée en compétences continue.

DES THÉMATIQUES VARIÉES POUR RÉPONDRE À TOUS LES BESOINS

L'e-learning offre une grande diversité de contenus adaptés à différents métiers et

secteurs d'activité. Notre catalogue couvre des thématiques clés telles que :

Compliance et protection des données :

- *Prévention de la corruption (Loi Sapin 2)*
- *Protection des données (RGPD)*
- *Cybersécurité*
- *Devoir de vigilance*

QVCT et RSE :

- *Prévenir les discriminations et le harcèlement (moral, sexuel, agissements sexistes)*
- *Télétravailler sereinement*
- *Comprendre et s'engager avec la RSE*

Management et outils RH :

- *Recruter sans discriminer*
- *Conduire un entretien annuel d'évaluation*
- *Appliquer le droit à la déconnexion*

Droit social et relations sociales :

- *Planifier les congés*
- *Manager un collaborateur représentant du personnel*
- *Veiller à la santé au travail*

Chaque entreprise peut ainsi choisir les formations qui correspondent à ses priorités et à ses enjeux spécifiques.

UNE PERSONNALISATION COMPLÈTE POUR MAXIMISER L'IMPACT

Un autre avantage du e-learning réside dans la possibilité de personnaliser les modules pour répondre précisément aux besoins de chaque organisation. Nos contenus peuvent intégrer :

- *Votre logo, vos procédures et vos documents internes.*
- *Des écrans adaptés à votre secteur d'activité, vos métiers et vos valeurs.*
- *Une localisation multilingue pour vos équipes internationales, avec des ajustements aux normes et réglementations locales.*

Cette personnalisation garantit une formation en ligne pertinente et engageante pour vos collaborateurs, tout en renforçant leur adhésion aux valeurs de l'entreprise.

DES ÉCONOMIES SIGNIFICATIVES

Investir dans le e-learning permet de réduire les coûts liés à la formation entreprise traditionnelle :

- *Plus besoin de déplacer les équipes pour des sessions en présentiel.*
- *Pas de frais de location de salles ou de supports physiques.*

Par ailleurs, la disponibilité des modules en ligne élimine les contraintes logistiques, offrant un excellent retour sur investissement.

UNE MEILLEURE RÉTENTION DES CONNAISSANCES

Les modules e-learning sont conçus pour maximiser l'apprentissage grâce à des

contenus interactifs et variés :

- *Quiz et mises en situation pour consolider les acquis.*
- *Études de cas pour favoriser l'application concrète des concepts.*
- *Techniques immersives comme les vidéos et animations pour capter l'attention.*

Par exemple, le module sur la cybersécurité sensibilise vos équipes à travers des scénarios interactifs qui reproduisent des situations réelles, rendant la formation professionnelle à la fois pratique et mémorable.

UN ENGAGEMENT VERS LA RSE ET L'ÉCOLOGIE

Le e-learning est également une option responsable. Il réduit les déplacements et

l'usage de supports papier, participant ainsi à la réduction de l'empreinte carbone de votre organisation. Les entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE trouvent dans cette méthode une solution alignée avec leurs objectifs écologiques.

ANTICIPEZ LES ENJEUX DE DEMAIN AVEC LE E-LEARNING

Dans un monde professionnel marqué par des transformations rapides, telles que

l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) ou les nouvelles réglementations sur la protection des données, le e-learning constitue un levier stratégique pour maintenir l'agilité et la performance des équipes.

Que ce soit pour :

- *Accompagner vos managers dans un contexte de changement.*
- *Renforcer la conformité légale de votre organisation.*
- *Préparer vos collaborateurs aux défis de l'avenir avec des modules sur l'IA et sur la maîtrise du prompt à travers le pilotage d'une IA générative en utilisant des techniques de prompting.*

Janela Ferreira



3 GRANDES TENDANCES DANS LA FORMATION POUR 2025 !



Entre création d'une académie interne, transformation des experts en créateurs de contenus, et storytelling, explorez les grandes tendances de la formation en 2025 pour améliorer votre stratégie de formation !

WILLEM RODIER
CO-FONDATEUR DE FLOWBOW



CRÉER UNE ACADEMIE INTERNE POUR CENTRALISER ET TRANSMETTRE LE SAVOIR

La mise en place d'une académie interne est aujourd'hui perçue comme indispensable pour les entreprises souhaitant développer une vision stratégique de la formation. Alors qu'elles basculent d'une approche ponctuelle à une logique de « parcours d'apprentissage » centralisé, les organisations voient dans cette initiative un levier puissant pour former, engager et fidéliser leurs talents.

En 2025, il est nécessaire de mieux structurer leurs programmes de formation, capitaliser sur les savoirs internes et garantir la cohérence des compétences en phase avec leurs objectifs stratégiques.

Les motivations pour adopter une académie interne

1 Optimisation des performances : Une académie interne est avant tout un moyen d'améliorer la productivité et la qualité des compétences des collaborateurs. En offrant des formations adaptées aux besoins précis de l'entreprise, les employés deviennent plus performants et accomplissent leurs missions de manière efficace. La continuité et la personnalisation des formations assurent également une montée en compétence homogène et rapide.

2 Économies sur les coûts de formation et rentabilité : Si l'académie interne nécessite un investissement initial pour sa mise en place, elle se rentabilise au fil du temps. En centralisant la formation, l'entreprise évite des dépenses excessives liées à la formation externe et peut, en contrepartie, former plus d'employés sans engager des frais annexes.

3 Organisation, adaptabilité et réactivité : l'un des atouts majeurs d'une académie interne est sa capacité à évoluer en fonction des changements du marché. Les entreprises gagnent en réactivité en développant de nouveaux modules de formation rapidement pour répondre à des besoins émergents ou des transformations organisationnelles.

4 Alignement avec les besoins spécifiques de l'entreprise : Contrairement aux formations standardisées, une académie interne permet la conception de parcours de formation sur mesure. Les collaborateurs sont formés à des compétences spécifiques et stratégiques pour leur poste, ce qui accroît non seulement leur employabilité dans l'entreprise mais améliore aussi leur satisfaction et leur engagement.

LES AVANTAGES DU BLENDED LEARNING POUR RÉDUIRE LES CONTRAINTES. L'IMPORTANCE DE LA FORMATION HYBRIDE

Dans le cadre d'une académie interne, le choix du blended learning (apprentissage mixte) s'impose pour une flexibilité maximale. Le mélange de formation en ligne et en présentiel permet de contourner les contraintes d'une formation 100 % présentielle, tout en répondant à des exigences de rétention et d'engagement accrues. Mais pourquoi le blended learning est-il vraiment plus efficace ?

1 Apprentissage distribué : En échelonnant les sessions d'apprentissage dans le temps, le blended learning limite les effets de la surcharge cognitive et favorise la mémorisation à long terme.

2 Effet de création : les apprenants retiennent mieux l'information lorsqu'ils sont activement impliqués dans le processus de génération de contenu. Les formats hybrides permettent ainsi une participation active via des exercices pratiques, des quiz et des discussions, maximisant la mémorisation des informations.

3 Apprentissage contextuel : Alternant théorie et application pratique, cette approche rend l'apprentissage plus contextualisé, augmentant ainsi les chances de transfert des compétences en situation réelle.

4 Attention soutenue : les formats hybrides favorisent la diversité dans les modes d'apprentissage, ce qui améliore l'engagement et l'attention des apprenants. Le blended learning offre la possibilité à chacun de trouver son format préféré, rendant la formation plus accessible et personnalisée.

ASTUCES FLOWBOW

- *Identifier les priorités : En définissant les parcours ou populations prioritaires, il est plus facile de structurer les formations et de garantir leur pertinence. Flowbow conseille d'opter pour un public cible stratégique ou de démarrer par les parcours d'intégration des nouveaux arrivants.*
- *Identifier le "digitalisable" : Les connaissances peuvent être classées en savoirs théoriques, savoir-faire et savoir-être. Les sessions théoriques peuvent être digitalisées, laissant plus de place aux interactions en présentiel pour les compétences pratiques.*

TRANSFORMER LES EXPERTS TERRAIN EN CRÉATEURS DE CONTENU PÉDAGOGIQUE. L'IMPORTANCE DES EXPERTS INTERNES

Face aux défis du sous-staffing et du manque d'experts en digital learning, la mobilisation des experts métiers est essentielle pour développer du contenu pertinent et actualisé.

En investissant dans la formation de ses experts en pédagogie et création de contenus, l'entreprise répond à des besoins de formation tout en renforçant l'engagement de ses collaborateurs.

LES AVANTAGES

1 Engagement et reconnaissance : Former les experts à devenir des ambassadeurs internes et créateurs de contenu leur donne une reconnaissance supplémentaire, stimulant leur motivation et leur engagement.

2 Effet "tâche d'huile" : La valorisation des contenus pédagogiques par les experts crée une culture d'apprentissage qui se diffuse en interne. Les experts partagent leur savoir, stimulant ainsi une dynamique positive et de contagion au sein des équipes.

3 Pertinence accrue : Les experts métiers, bien connectés à la réalité de l'entreprise, sont en mesure de relier directement la théorie à la pratique quotidienne. Cela améliore la pertinence des contenus de formation et la transférabilité des compétences en situation réelle.



ASTUCE FLOWBOW POUR SOUTENIR LES EXPERTS

Nous vous conseillons de créer des communautés d'apprentissage, rassemblant des experts volontaires et reconnus, en leur offrant des formations pour les accompagner dans la conception pédagogique de leurs contenus.

UTILISER LE STORYTELLING POUR DES FORMATIONS PLUS ENGAGANTES

L'art de la narration en formation. Le storytelling est un puissant levier pour capter l'attention et favoriser la mémorisation.

En intégrant des récits, les apprenants sont immergés dans des contextes engageants et émotionnellement significatifs, maximisant ainsi la rétention des informations.

1 Effet de schéma : Le storytelling structuré (introduction, développement, conclusion) correspond aux schémas cognitifs, permettant une meilleure organisation et mémorisation de l'information.

2 Émotion : Les histoires suscitent des réactions émotionnelles, ce qui facilite la mémorisation. Cependant, une charge émotionnelle excessive pourrait nuire à l'apprentissage ; il est donc essentiel de trouver un équilibre.

3 Immersion et flow : Plongés dans un univers narratif, les apprenants peuvent atteindre un état de concentration intense, le flow, maximisant ainsi leur attention, leur motivation et un apprentissage en profondeur.

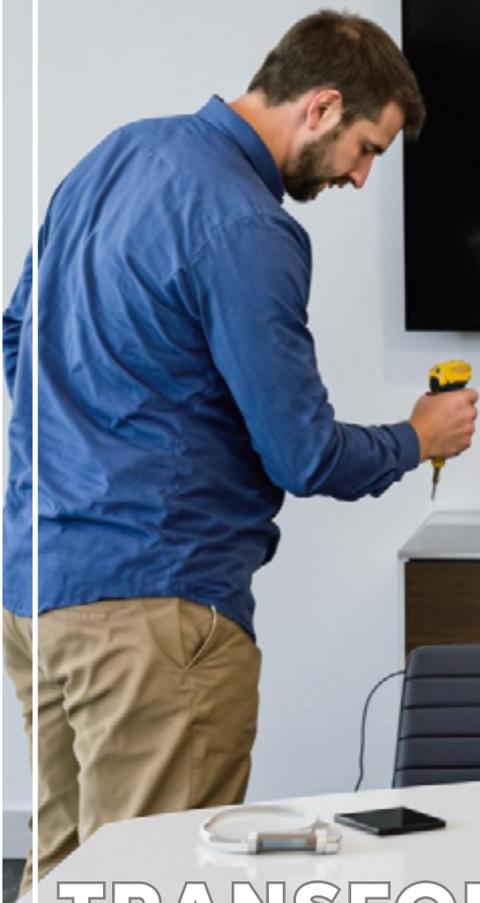
4 Transfert des connaissances : En contextualisant les connaissances dans des situations réalistes, le storytelling améliore la capacité de transfert des compétences.

Astuces Flowbow pour intégrer le storytelling

- *Structurez les récits : Utilisez une structure narrative claire et cohérente avec la structure pédagogique en intégrant des éléments comme la présentation des objectifs, des mises en situation contextuelles, des épreuves finales, en maintenant un fil conducteur fluide tout au long du parcours.*
- *Suscitez la curiosité : Optez pour le thème du voyage avec des défis et des étapes variées pour éveiller la curiosité et l'émotion, sans surcharge.*
- *Ancrez les récits dans le quotidien des apprenants : Utilisez des exemples concrets et proches du quotidien des apprenants pour favoriser le transfert des compétences en situation réelle.*

En 2025, les tendances dans le domaine de la formation mettent en lumière l'importance d'une approche structurée, engageante et adaptée aux besoins spécifiques des collaborateurs et de l'entreprise. De la création d'une académie interne au storytelling en passant par la formation des experts internes à la pédagogie, ces méthodes permettent de maximiser la performance et l'engagement des apprenants.

William Fodier



TRANSFORMATION DIGITALE DES CENTRES DE FORMATION : ENTRE INNOVATION ET RÉALITÉ DU TERRAIN



La révolution numérique a transformé de nombreux secteurs, et la formation professionnelle n'échappe pas à cette vague de modernisation. Cette révolution numérique est ponctuée d'innovation mais aussi de résistances.

ALEXIS ALVAREZ
DIRECTEUR GÉNÉRAL- QUEOVAL



Alors que la transformation digitale bouleverse le secteur de la formation (réalité virtuelle, micro-apprentissage, gamification, etc), les centres de formation adoptent des approches variées, mêlant technologie et dimension humaine. Ce parcours de transformation est ponctué d'innovations, de résistances et de réalités contrastées, qui dessinent l'avenir de la formation professionnelle.

LE CONTEXTE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE : UN IMPÉRATIF DE MODERNISATION FACE À UNE RÉALITÉ DE TERRAIN CONTRASTÉE

La révolution numérique a transformé de nombreux secteurs, et la formation professionnelle n'échappe pas à cette vague de modernisation. De la gestion des parcours à la personnalisation des contenus, les nouvelles technologies s'imposent comme un levier de productivité et d'efficacité. Pour les centres de formation, répondre aux attentes croissantes des entreprises et des apprenants est devenu un impératif, et nombre d'entre eux se sont lancés dans une transformation digitale pour répondre à ces exigences.

Cependant, la réalité sur le terrain est bien plus nuancée : si certains centres ont choisi de digitaliser une grande partie de leurs pratiques, d'autres sont encore attachés à des méthodes plus traditionnelles, privilégiant le lien humain et les échanges authentiques. Cette disparité

dans l'adoption de la technologie illustre les priorités distinctes et les valeurs propres à chaque organisme.

LES BÉNÉFICES DE LA DIGITALISATION POUR LES CENTRES DE FORMATION ET LEURS PUBLICS

Pour ceux qui ont sauté le pas, la transformation digitale présente plusieurs avantages concrets.

En premier lieu, elle permet un gain de temps et de productivité. Les logiciels de gestion, par exemple, automatisent des tâches administratives chronophages comme la planification des sessions, le suivi des dossiers apprenants, ou encore la gestion des compétences. Ces outils offrent une centralisation des informations qui facilite la gestion au quotidien pour les équipes administratives.

De plus, les technologies digitales permettent un accès élargi à la formation et une flexibilité accrue. Certains centres ont intégré des modules de e-learning ou de formation mixte pour offrir plus de liberté aux apprenants, qui peuvent suivre une partie de leur parcours à distance, à leur rythme.

Enfin, grâce aux outils de personnalisation comme l'apprentissage adaptatif, les organismes peuvent répondre de façon ciblée aux attentes de leurs apprenants. Le micro-learning, par exemple, propose des contenus fractionnés en modules courts, tandis que l'analyse de données permet de détecter les besoins en compétences et de proposer des formations adaptées.

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT : LA PRÉFÉRENCE POUR L'HUMAIN ET L'AUTHENTICITÉ

Pourtant, malgré ces avantages, certains centres de formation préfèrent encore limiter l'utilisation des technologies numériques, privilégiant des méthodes qui valorisent l'interaction humaine. Pour certains organismes, la digitalisation massive des processus pourrait nuire à l'authenticité de l'expérience pédagogique et à la spontanéité des échanges.

La préférence pour des méthodes humaines et authentiques traduit une volonté de préserver le caractère relationnel de la formation. Si les outils digitaux permettent une efficacité accrue, ils ne remplacent pas l'expérience et l'intuition des formateurs, ni la richesse des interactions en présentiel.

Ces réticences sont aussi alimentées par les coûts liés aux solutions digitales et par la formation nécessaire pour que les équipes s'adaptent à de nouveaux outils.

RÉALITÉS ET DÉFIS : OBSTACLES RENCONTRÉS DANS L'ADOPTION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

L'adoption de la digitalisation n'est pas uniforme, et les réalités économiques et structurelles influencent souvent les choix des centres de formation. Les écarts de moyens entre les organismes se traduisent par une adoption partielle ou inégale des outils numériques. Si de grands centres peuvent se permettre des investissements dans des logiciels performants et des technologies de pointe, les petits organismes rencontrent souvent des difficultés financières et logistiques qui freinent leur transformation digitale.

En outre, la complexité de la mise en œuvre et le manque de formation des équipes constituent un autre obstacle. Le digital impose une montée en compétence pour les administrateurs, les formateurs, et les responsables pédagogiques, qui doivent non seulement apprendre à utiliser ces nouveaux outils, mais aussi intégrer des méthodes pédagogiques innovantes.

L'AVENIR DES CENTRES DE FORMATION DANS UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

La transformation digitale des centres de formation ouvre des perspectives prometteuses, mais elle nécessite une adoption réfléchie et adaptée aux besoins spécifiques de chaque organisme. Si les outils digitaux sont indéniablement puissants, ils ne doivent pas occulter l'importance de la relation humaine, qui reste au cœur de l'expérience d'apprentissage.

Les logiciels de gestion jouent un rôle essentiel dans cette transformation en permettant aux centres de formation d'optimiser leur organisation interne. De la gestion des inscriptions à celle des présences, en passant par le suivi des compétences, ces outils offrent une multitude de fonctionnalités qui permettent de gagner un temps précieux et de rationaliser les processus.

Dans ce paysage en mutation, il appartient à chaque centre de formation de définir son propre équilibre, de sorte que la technologie devienne un soutien à la pédagogie, au service des apprenants.

Alexis Alvarez



**TRANSFORMATION
PÉDAGOGIQUE : L'IA REBAT-
ELLE LES CARTES DU DIGITAL
LEARNING ?**



JEAN CHEVROT

DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING, DISTRISOFT



Dans un contexte de pénurie de talents et d'évolution rapide des métiers, la mobilité interne devient un enjeu majeur. L'e-learning, au-delà de son rôle traditionnel de formation, peut devenir un catalyseur puissant de ces transitions professionnelles.

La mobilité interne s'impose comme une réponse stratégique aux défis de la transformation des organisations. Face à la difficulté croissante de recruter les compétences clés sur le marché, le développement des talents internes devient une nécessité. Dans cette optique, l'e-learning peut jouer un rôle déterminant, à condition d'être pensé et déployé dans une logique de parcours de mobilité.

UN OUTIL AU SERVICE DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

L'un des principaux freins à la mobilité interne réside dans l'écart entre les compétences actuelles des collaborateurs et celles requises pour les postes cibles. L'e-learning, par sa flexibilité et sa capacité à proposer des parcours personnalisés, permet de réduire cet écart de manière progressive et structurée.

Cette approche présente un double avantage : elle sécurise les transitions professionnelles pour les collaborateurs tout en optimisant les investissements formation pour l'entreprise. Les parcours peuvent être construits sur mesure, en fonction des compétences à acquérir et du rythme d'apprentissage de chacun.

ANTICIPER LES BESOINS DE DEMAIN

La formation digitale permet également d'anticiper les évolutions de compétences. En proposant des modules sur les technologies émergentes ou les nouvelles méthodes de travail, elle prépare les collaborateurs aux transformations de leur secteur d'activité.

Cette dimension prospective est particulièrement précieuse dans le cadre d'une GPEC dynamique. Elle permet de construire des

viviers de compétences en interne, réduisant ainsi la dépendance au recrutement externe pour les postes stratégiques.

DÉVELOPPER L'AUTONOMIE DANS L'APPRENTISSAGE

L'e-learning favorise le développement de l'autonomie dans l'acquisition de nouvelles compétences. Cette capacité à apprendre de manière autonome devient elle-même une compétence clé dans les parcours de mobilité.

Les collaborateurs qui maîtrisent les outils d'apprentissage digital sont mieux armés pour gérer leur évolution professionnelle. Ils développent une agilité d'apprentissage qui facilite leurs futures transitions.

UN OUTIL DE DÉTECTION DES POTENTIELS

Les plateformes d'e-learning modernes permettent de suivre finement les comportements d'apprentissage. Cette traçabilité devient un outil précieux pour identifier les collaborateurs proactifs dans leur développement professionnel.

L'analyse des parcours de formation peut révéler des aspirations ou des potentiels insoupçonnés, enrichissant ainsi la cartographie des talents de l'entreprise. Ces données viennent utilement compléter les entretiens de carrière traditionnels.

RECOMMANDATIONS POUR UNE MISE EN ŒUVRE EFFICACE

- 1 Structurer des parcours e-learning alignés sur les passerelles métiers identifiées
- 2 Intégrer des phases d'apprentissage pratique en complément du digital
- 3 Former les managers à accompagner ces parcours de transition
- 4 Mettre en place des dispositifs de reconnaissance des acquis
- 5 Communiquer sur les success stories de mobilité interne

LE RÔLE CLÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT

Si l'e-learning facilite l'acquisition de nouvelles compétences, il ne peut à lui seul garantir le succès d'une mobilité interne. L'accompagnement humain reste indispensable, notamment pour :

- Valider la pertinence du projet de mobilité
- Ajuster les parcours de formation aux besoins spécifiques
- Maintenir la motivation dans la durée
- Faciliter l'intégration dans le nouveau poste

Une approche systémique nécessaire

L'efficacité de l'e-learning comme levier de mobilité dépend de son intégration dans une politique RH globale. Cela implique : - Une cartographie claire des passerelles possibles entre métiers - Des critères d'évaluation adaptés aux situations de transition - Une politique de reconnaissance qui valorise les efforts de développement - Un engagement fort du management dans l'accompagnement des mobilités

Mesurer et valoriser les résultats

Le suivi de l'efficacité des dispositifs e-learning dans les parcours de mobilité doit intégrer plusieurs dimensions : - Le taux de réussite des mobilités accompagnées - La durée des parcours de transition - La satisfaction des collaborateurs et des managers - L'impact sur la rétention des talents - Le retour sur investissement formation

Une transformation culturelle

Au-delà des aspects techniques et organisationnels, faire de l'e-learning un levier de mobilité interne implique une évolution culturelle. L'organisation doit valoriser l'apprentissage continu et considérer les périodes de transition comme des investissements stratégiques.

Cette transformation nécessite un engagement fort de la direction et une communication adaptée pour faire évoluer les mentalités, tant du côté des managers que des collaborateurs.

Une opportunité stratégique

Dans un contexte de transformation accélérée des métiers, l'alliance de l'e-learning et de la mobilité interne représente une opportunité majeure pour les organisations. Elle permet de concilier les aspirations des collaborateurs avec les besoins d'adaptation de l'entreprise.

Cette approche contribue également à la construction d'une marque employeur attractive, en démontrant concrètement l'engagement de l'entreprise dans le développement de ses talents.

Jean Chev

M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, 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



MASTER

GRH dans les
multinationales

IAE PARIS-EST



TENDANCES RH : UN PÉRIPLE EN 2025

Dans l'environnement incertain qui est le nôtre, l'exercice de la prospective est périlleux. Dans son Cahier de Tendances RH 2025, Parlons RH, ses partenaires et des dizaines d'experts ne s'en attachent pas moins à prolonger les grandes évolutions à l'œuvre dans les organisations pour en dégager une cinquantaine de tendances. Nous vous proposons un cheminement, parmi bien d'autres possibles, à travers les 10 thématiques abordées dans le cahier. Suivez le guide !



MANUELLE BERMAN

RÉDACTRICE EN CHEF & RESPONSABLE DU
PÔLE CONTENT MARKETING DE PARLONS
RH



L'avenir sera RH ou ne sera pas. Les grandes décisions collectives à prendre pour faire face aux grands défis de l'époque – climat, technologie, démographie, mutations sociétales – seront le fait d'organisations humaines, traversées de problématiques RH. Dans le même temps, les grandes mutations se répercutent au sein des entreprises et les contraignent à changer. Pour en prendre la mesure depuis le terrain, suivons le parcours d'un collaborateur ou d'une collaboratrice en 2025.

RIEN NE SERA PLUS JAMAIS COMME AVANT

Le monde a bougé, irrémédiablement. Les crises et les transformations de la première moitié des années 2020 ont changé nos points de référence. Les présents que les conservateurs veulent conserver, les passés que les réactionnaires veulent restaurer se sont eux-mêmes déplacés, à l'insu des intéressés. Ceux qui crient «tout le monde revient au bureau !» ajoutent tout bas «sauf un jour par semaine si ça vous arrange», en se racontant qu'ils le faisaient déjà avant 2020. En entretien d'embauche, les demandes personnelles se libèrent, les recruteurs se décrispent à leur écoute, et les ayatollahs de la cravate d'hier s'esbaudissent aujourd'hui devant un complet jean-chemise-veste. C'est l'une des tendances majeures de notre thème n°1 (attractivité et recrutement) : même si le marché de l'emploi se tend à nouveau, les pratiques ont changé. Il y a

un effet cliquet de la transformation RH.

Tout le monde en a-t-il bien pris conscience dans les mêmes proportions ? Assurément non. L'approche par l'expérience collaborateur (notre thème n°2) conquiert de plus en plus d'entreprises par son évidence biblique : pour rester agile dans un environnement imprévisible, l'organisation ne peut se passer d'être à l'écoute systématique des attentes des collaborateurs, pour pouvoir déployer une politique RH en cohérence avec son public. Le fossé qui se creuse entre ceux qui adoptent cette démarche et ceux qui continuent à la rejeter risque de s'approfondir encore dans les mois et années qui s'annoncent – et se traduire par des écarts de performance toujours plus flagrants.

Nul travail sur l'expérience collaborateur n'est possible sans réflexion sur la culture managériale (thème n°3). C'est bien le management qui est à la manœuvre pour susciter et maintenir l'engagement – et prévenir le désengagement. Or, manager suppose aujourd'hui de savoir faire de l'expérience collaborateur à l'échelle globale : écouter les attentes de la société dans son ensemble, pas seulement celles de ses équipes. Plus question aujourd'hui d'exiger un engagement exclusif : les collaborateurs sont aussi des parents, des citoyens, des militants, des membres de leurs communautés respectives... Ils veulent du sens mais ils apportent aussi le leur.

Y A-T-IL UN PILOTE DANS LA DATA RH ?

Face à ces enjeux, les professionnels RH disposent d'outils nouveaux qui tout à la fois leur compliquent la tâche (par les compétences qu'ils exigent et par leurs impacts organisationnels) et démultiplient leur efficacité (par les progrès de productivité et par la génération d'indicateurs innovants). C'est le monde en mouvement du digital et de la data RH (thème n°4) qui confère au DRH un nouveau rôle de directeur des données humaines. Armé d'interfaces en IA générative et de solides compétences en prompt, il accède désormais de plus en plus facilement aux éclairages croisés et nuancés du People Analytics.

Il doit donc monter en compétences, se reconvertir au sein même de son propre métier, mais il est loin d'être le seul : la démographie des métiers s'accélère. Ils naissent, meurent, se transforment à un rythme toujours plus soutenu. L'effort de formation à fournir est constant et colossal.

Heureusement, le digital et l'IA, en même temps qu'ils exigent des compétences, contribueront toujours davantage à faciliter leur transmission (thème n°5). L'individualisation des formations, promesse ancienne du digital learning, est enfin en passe de devenir réalité. L'IA générative facilite aussi bien l'auto-évaluation que la création de contenus personnalisés et l'interaction apprenant/machine savante.

Ce panorama futuriste pourrait évoquer l'image d'un déferlement de jeunes technophiles façonnant l'entreprise de demain. Or ce n'est qu'une partie de la réalité. Plus d'un actif sur 3 est un senior (50-64 ans), un maximum historique atteint sans doute en 2025 en France (le «peak old»), et cette proportion ne va décroître que très lentement dans les décennies qui s'annoncent.

Le Future of Work (thème n°6) sera donc marqué par la coexistence dans l'entreprise de générations aux expériences et aux attentes différentes, avec tous les transferts de compétences (dans un sens comme dans l'autre) que cela suppose. Les seniors d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier : ils ont connu de nombreuses révolutions numériques, et ne sont pas forcément les derniers dans l'adoption des nouveaux usages.

L'ENTREPRISE, REFLET ENGAGÉ DE LA SOCIÉTÉ

Ce qui est vrai des seniors l'est aussi d'une activité RH aussi ancienne et vénérable que le dialogue social (thème n°7). Dans un contexte de transformation des organisations et de redéfinition des relations de travail, le dialogue entre représentants des salariés et des

employeurs a besoin de gagner en réactivité et en agilité. Or, la dématérialisation des données et des échanges produit précisément cet effet. Une révolution digitale à bas bruit vient opportunément faciliter et stimuler la capacité des organisations à redéfinir leur propre contrat social.

Le dialogue social, de fait, ne manque pas de sujets urgents – à commencer par la situation préoccupante de la santé mentale en entreprise (thème n°8). Un sujet que la fonction RH doit affronter résolument, et qui engage l'ensemble de l'organisation et du management.

Il faudra commencer par chausser les cordonniers, c'est-à-dire aborder sans détour la question de la santé mentale des professionnels RH. Interposés entre direction et équipes, coincés entre individus et collectif, gestionnaires de la transformation des métiers, y compris le leur, les services RH sont mis à rude épreuve.

Soigner leur santé mentale, c'est aussi créer les conditions de leur empathie avec l'ensemble des collaborateurs en ces temps complexes. Et ce d'autant plus que face à la diversification des équipes, les attentes en matière d'écoute et d'inclusion (thème n°9) vont croissant. Face à ces derniers enjeux, la réponse est humaine et politique – mais pas politisée. Une ligne de crête délicate à suivre – une de plus – entre reconnaissance de la différence, non-discrimination et droit à l'indifférence, qui vient encore enrichir le passionnant métier de DRH.

Cette entreprise inclusive, engagée dans la cité, est de fait actrice d'un développement durable (notre 10e et dernier thème) et porteuse d'un positionnement responsable qui se retrouve dans sa marque employeur. Celle-ci reflète l'ensemble des transformations que nous avons évoquées. Elle se doit bien sûr d'être sincère pour répondre efficacement aux attentes des collaborateurs et... attirer les candidats. La boucle est bouclée.

L'IA, le digital, la transition écologique, les enjeux sociétaux et démographiques, les nouvelles attentes des individus, la transformation de l'organisation du travail continueront donc à être les personnages récurrents des prochains chapitres de notre histoire collective. Le rôle qu'y jouera la fonction RH ira en s'accroissant, à condition qu'elle sache se saisir des leviers pertinents.

Manuelle Berman

5

RECRUTEMENT



hr
technologies

Paris France 2025



BIAIS DANS LE RECRUTEMENT : COMMENT EN FINIR ?

Les biais cognitifs ont une influence indéniable dans le quotidien des recruteurs. Un sujet qu'il est urgent de combattre face à la pénurie de talents et de compétences que connaît le marché du recrutement. Il est donc essentiel d'améliorer les process de recrutement en mettant fin aux méthodes biaisées, au risque d'éliminer les candidats les plus compétents. Ainsi, au nom de la diversité et de la culture d'entreprise, les DRH doivent réaffirmer leur rôle pour atténuer ces effets néfastes, tout en considérant les outils numériques comme une opportunité d'améliorer la performance d'entreprise.



JULIEN MATSIS
DIRECTEUR GÉNÉRAL FRANCE DE TELLENT



BIAS DANS LE RECRUTEMENT : UNE RÉALITÉ

Les biais cognitifs sont nombreux lors de la phase de recrutement. Deux types de biais ont particulièrement la dent dure : ceux liés aux candidats et ceux liés à leurs évaluations.

Les premiers, les biais liés au genre, à l'âge, à l'origine ethnique, au nom ou encore à l'adresse des candidats, sont ceux venant immédiatement à l'esprit. La discrimination à l'embauche est bien réelle : 64 % des recruteurs reconnaissent avoir des préjugés liés à l'âge, et les candidats portant un nom à consonance maghrébine ont près de 50 % de chances supplémentaires d'être écartés dès les premières étapes du recrutement. Pour autant, certains biais sont moins évidents, c'est notamment le cas des biais de similarité. Les recruteurs vont avoir tendance à privilégier les candidats qui leur ressemblent, que ce soit en termes de personnalité, de parcours académique ou d'expériences professionnelles. Il est donc nécessaire de revoir les processus de recrutement avec pour objectif de prévenir les discriminations à l'embauche, en encourageant la mise en place d'une évaluation plus juste des profils !

Quant au second type de biais, il tient aux évaluations des candidats, et donc au processus de recrutement en lui-même. Ces biais surgissent lorsque les candidats

passent par plusieurs étapes de sélection et rencontrent différentes personnes. Effet « bouche à oreille » : les jugements initiaux, partagés avec les recruteurs suivants, influencent inévitablement leur perception du candidat. Pour assurer une évaluation neutre, juste et équitable, il est essentiel que chaque acteur du processus de recrutement se forge un avis indépendant avant de consulter les retours de ses collègues.

DRH : LES GARANTS DE L'ÉQUITÉ DANS LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Le rôle des DRH est primordial, car ils sont responsables de la structuration des processus de recrutement pour les rendre aussi clairs et opérationnels possibles. En effet, un processus bien défini, avec des étapes précises, des critères d'évaluation et des qualités recherchées spécifiques, permet de limiter considérablement les risques de biais. Puis, pour garantir un recrutement équitable, inclusif et non discriminant, le DRH se doit de communiquer clairement les enjeux de l'entreprise à l'ensemble des équipes.

C'est sans oublier le caractère collaboratif du recrutement qui représente un levier important pour promouvoir la diversité et l'inclusion. Le recrutement est collaboratif dès lors que le responsable RH n'est pas seul aux commandes et que d'autres profils, comme les managers, les opérationnels ou encore des collaborateurs



de même niveau hiérarchique, participent activement au processus. Cette méthode de recrutement qui a fait ses preuves s'appuie sur l'intelligence collective et peut être un rempart contre les discriminations, en limitant au maximum la création de biais individuels. En effet, chaque individu impliqué dans le processus apporte une perspective unique, contribuant à une évaluation du candidat la plus juste et objective possible. En outre, le recrutement collaboratif présente d'autres aspects positifs, notamment en renforçant la cohésion interne et en mobilisant les équipes autour d'un objectif commun.

LE NUMÉRIQUE : UN ALLIÉ DE TAILLE POUR RÉVOLUTIONNER LE RECRUTEMENT ?

Partons du principe que l'absence d'outils numériques structurés dans le recrutement mène inévitablement à un chaos dominé par les biais humains, car ce sont bien les comportements et jugements humains qui en sont la source. Face à ce constat, et avec l'essor de la «HR Tech» en France, de nombreux outils ont émergé ces dernières années pour soutenir les responsables RH dans leur lutte contre les biais cognitifs à l'embauche. L'anonymisation des CV, la gestion de la visibilité des évaluations des candidats, ou encore les tests standardisés et psychométriques développés grâce à l'IA sont autant de solutions qui aident à réduire les biais et à favoriser des évaluations plus objectives et inclusives. Cependant, à l'instar de nombreux secteurs, l'IA ne saurait remplacer

l'humain et il est impératif de conserver un contrôle humain sur les recrutements.

En effet, l'IA générative elle-même peut introduire des biais indirects. Par exemple, l'utilisation de termes comme «compétitif» ou «leader» dans une fiche de poste auront tendance à attirer davantage les hommes, tandis que des termes tels que «bienveillant» ou «compréhensif» suscitent davantage l'intérêt des candidates féminines. La présence humaine reste donc un pilier de l'inclusion, car elle est la seule capable d'accompagner l'IA dans la création d'offres de recrutement les plus inclusives possibles !

Ainsi, bien que la responsabilité de combattre les biais dans le recrutement repose aujourd'hui sur les épaules du DRH, il se doit de se munir d'outils numériques comme une opportunité précieuse. En intégrant ces technologies de manière réfléchie, ils peuvent améliorer les processus de recrutement et mener à bien la politique de l'entreprise. Le recrutement en deviendra résolument plus inclusif et juste, à condition que l'ensemble de l'organisation s'implique et considère l'IA comme un véritable allié !

Julien Matsis



**LES 3 GRANDS DÉFIS DU
RECRUTEMENT EN 2025 (ET
COMMENT LES SURMONTER
EFFICACEMENT)**

Le recrutement aujourd'hui n'a rien d'un parcours tranquille. Entre un marché de l'emploi en constante évolution, des candidats toujours plus sollicités et des équipes internes parfois désynchronisées, le défi est de taille. Cependant, des solutions existent pour transformer ces obstacles en véritables leviers de succès. Voici des approches concrètes pour aborder ces défis avec sérénité.

SYLVAIN PAULET

MARKETING MANAGER FLATCHR



SÉDUIRE LES TALENTS : UNE APPROCHE PROACTIVE ET DIVERSIFIÉE

Attirer des talents qualifiés n'a jamais été aussi difficile. En plus de la concurrence féroce, il faut aussi prendre en compte un marché de plus en plus exigeant en matière de diversité et d'inclusivité.

Le problème : un manque de visibilité et de diversité. Limiter vos canaux de recrutement peut sérieusement restreindre la portée de vos annonces et la diversité des candidatures, ce qui complique la recherche des profils idéaux.

La solution : une stratégie multicanale pour une visibilité maximale. Pour se démarquer et attirer les bons candidats, il est essentiel d'explorer plusieurs canaux de diffusion. En intégrant des outils comme ceux proposés par Flatchr, vous avez la possibilité de :

- Diffuser vos offres sur une multitude de plateformes (job boards, réseaux sociaux, sites spécialisés) pour toucher un large public.
- Créer un site carrière engageant, véritable vitrine de votre culture d'entreprise, qui attire les candidats tout en simplifiant leur parcours de candidature.
- Mettre en place un programme de cooptation pour faire appel à vos équipes actuelles dans le recrutement de

nouveaux talents.

- Constituer un vivier de candidats pour garder le contact avec les profils déjà identifiés et faciliter les futurs recrutements.
- Les résultats :
 - Une augmentation significative du nombre et de la qualité des candidatures.
 - Une meilleure diversité des profils.
 - Une meilleure adéquation entre vos canaux de recrutement et les besoins des différents postes.

«A mon arrivée, après avoir benchmarké l'offre ATS existante, nous avons choisi Flatchr pour équiper Ringover. Ce choix s'est justifié par le besoin d'avoir un outil complet, collaboratif et surtout simple d'utilisation. Si on a pu multiplier la taille de nos équipes par 5 en deux ans, c'est en grande partie grâce à Flatchr (sans oublier nos recruteurs qui ont fait du super travail, ils se reconnaîtront).» - Louis Scellier, COO & Chief of Staff chez Ringover.

FLUIDIFIER LA COLLABORATION ENTRE RECRUTEURS ET MANAGERS

Le recrutement est un processus collectif, mais il n'est pas rare que les échanges entre recruteurs et managers soient sources de confusion et de ralentissements.

Le problème : des échanges complexes et une

gestion désorganisée. Sans une plateforme centralisée, coordonner les différentes étapes du recrutement devient un casse-tête, ce qui impacte la qualité de l'expérience candidat.

La solution : centralisation et collaboration en temps réel. Grâce à une solution comme Flatchr, tout est réuni en un seul endroit. Recruteurs et managers peuvent ainsi :

- *Partager leurs évaluations et retours directement sur l'interface.*
- *Suivre l'évolution des recrutements en temps réel.*
- *Simplifier la gestion administrative des candidatures. Cette transparence entre les équipes améliore la fluidité du processus et permet une prise de décision rapide.*

Les résultats :

- *Une communication fluide entre recruteurs et managers.*
- *Des délais raccourcis pour la gestion des candidatures.*
- *Une meilleure expérience pour les candidats grâce à des processus plus rapides.*

“Faciliter les échanges et réduire les délais de recrutement, c'était essentiel pour nous. Grâce à Flatchr, nous avons pu offrir une meilleure expérience aux candidats tout en maintenant un processus efficace.” - Priscilla Chapron, Chargée de développement RH chez Energies de Loire.

PILOTER SES RECRUTEMENTS GRÂCE À DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Suivre l'efficacité de vos actions de recrutement est indispensable pour affiner votre stratégie et maîtriser vos budgets.

Le problème : un manque de données exploitables. Sans un suivi précis, il est difficile de savoir ce qui fonctionne dans vos campagnes de recrutement. Cela peut entraîner des inefficacités et des dépenses inutiles.

La solution : des tableaux de bord pour une vision claire et détaillée. Flatchr vous propose des indicateurs personnalisés pour avoir une vue d'ensemble sur la performance de vos recrutements :

- *Le délai moyen de recrutement.*
- *Le coût par embauche.*
- *La performance des différents canaux de diffusion. Ces données vous aident à mieux gérer vos ressources, réduire les coûts et ajuster vos actions en temps réel pour optimiser vos recrutements.*

Les résultats :

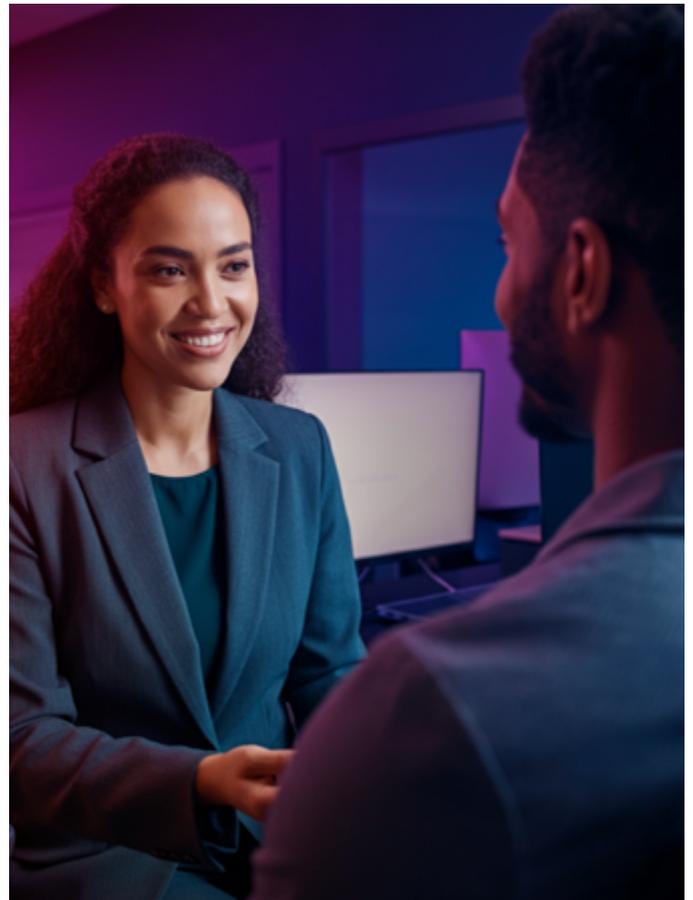
- *Des décisions prises sur la base de données fiables et pertinentes.*
- *Une gestion plus optimisée des budgets de recrutement.*
- *La possibilité d'ajuster vos stratégies pour améliorer l'efficacité globale de vos campagnes.*

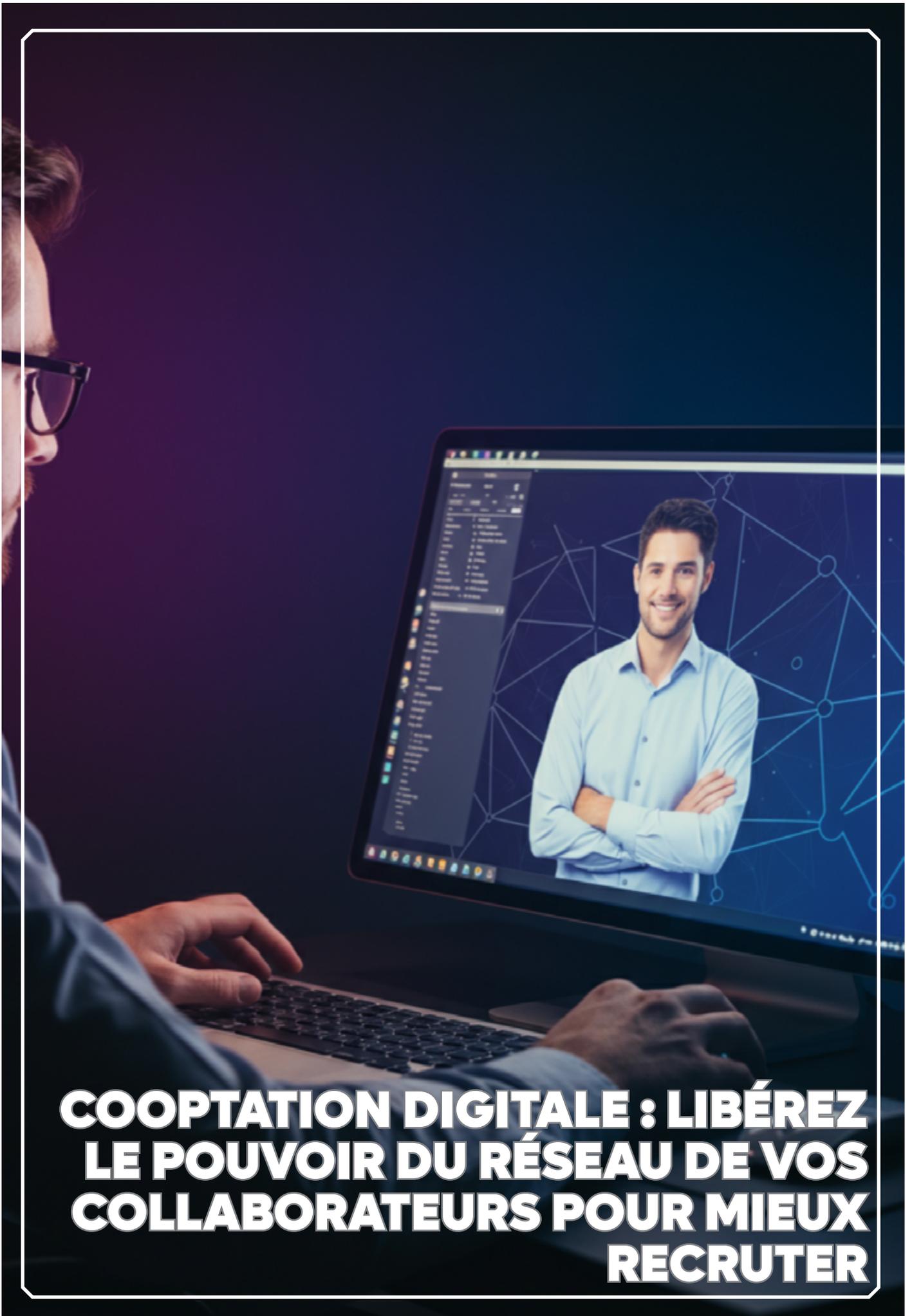
«On regarde surtout le délai de recrutement, qui est très intéressant à analyser dans Flatchr, qui nous extrait directement les données. Cela nous permet de faire un vrai funnel de recrutement qui nous permet de savoir combien on a de perte d'une étape à l'autre.» - Ines Ribeiro Pacheco, Employer Brand & Communication Manager chez Stellantis &You.

TRANSFORMEZ VOS DÉFIS EN OPPORTUNITÉS

Le recrutement n'a jamais été aussi complexe, mais il n'a jamais non plus été aussi bien outillé. Avec des solutions adaptées comme Flatchr, vous pouvez relever ces défis de manière stratégique et sereine. L'important est de se concentrer sur les bonnes méthodes et d'optimiser chaque étape pour que chaque recrutement soit un succès. Parce qu'au fond, un recrutement réussi, c'est avant tout une question de bonne organisation, de visibilité et de collaboration.

Sylvain Faubert





**COOPTATION DIGITALE : LIBÉREZ
LE POUVOIR DU RÉSEAU DE VOS
COLLABORATEURS POUR MIEUX
RECRUTER**

Et si vos collaborateurs devenaient vos meilleurs recruteurs ? Avec la cooptation, boostée par des solutions digitales, recruter des talents de qualité n'a jamais été aussi accessible. Décryptage d'une méthode qui gagne à être connue, reconnue... et adoptée !



CLARISSE PLACIDOUX
MARKETING MANAGER BASILE BY HEL-
LOWORK



Depuis plus de deux décennies, les entreprises font face à une guerre des talents qui redéfinit les pratiques RH. Dans ce contexte ultra-compétitif, allier rapidité, coût maîtrisé et qualité de recrutement relève souvent du défi.

C'est ici que la cooptation s'impose comme une réponse évidente. Pratiquée par une majorité écrasante de recruteurs (près de 9 sur 10 selon une étude Qapa), cette méthode n'a rien de nouveau, mais connaît une seconde jeunesse grâce aux outils digitaux. Et si elle permet de réduire délais et coûts, son véritable super-pouvoir réside dans sa capacité à renforcer votre marque employeur.

Voyons ensemble pourquoi bien plus qu'une simple méthode de recrutement, la cooptation digitale s'impose comme un must have pour atteindre vos objectifs d'embauche en 2025.

PLACEZ VOS COLLABORATEURS AU CŒUR DU RECRUTEMENT

La cooptation, c'est avant tout une aventure humaine. En impliquant vos collaborateurs dans le processus, vous transformez vos enjeux RH en un projet collectif et motivant.

Amplifiez la voix de vos meilleurs ambassadeurs

Recommander un ancien collègue ou un contact professionnel, c'est bien plus qu'un simple clic sur LinkedIn. Vos collaborateurs

deviennent les premiers ambassadeurs de votre culture d'entreprise, partageant une image positive et authentique.

Pour eux, le bénéfice est double : se sentir valorisés tout en contribuant activement à l'avenir de leur entreprise. Ajoutez une incitation bien pensée – qu'il s'agisse d'une prime ou d'une reconnaissance symbolique – et vous obtenez un cercle vertueux où engagement et attractivité vont de pair.

Recommander quelqu'un, c'est également faire confiance à des valeurs et des qualités déjà reconnues.

Résultat ? Les talents cooptés s'intègrent plus vite et plus facilement. Mais la cooptation va au-delà : en mobilisant des équipes diverses, elle permet aussi de révéler des profils moins conventionnels, favorisant une richesse qui reflète mieux la société actuelle.

UN JEU AUQUEL TOUT LE MONDE GAGNE

La force de la cooptation, c'est qu'elle crée une dynamique où chacun trouve son compte : l'entreprise, le collaborateur, le recruteur, et bien sûr, le candidat.

LE RÉSEAU, CE TRÉSOR CACHÉ

Chaque collaborateur porte en lui une richesse insoupçonnée : son réseau. Ce vivier de contacts, construit au fil des années, est une mine d'or pour identifier des profils qualifiés et motivés.

En jouant ce rôle de filtre, vos employés vous font gagner un temps précieux. En moyenne, on constate chez les clients de la solution digitale de recrutement par cooptation Basile by hellowork, qu'1 candidat coopté sur 5 est recruté. Un taux de conversion qui défie tous les canaux de recrutement plus traditionnels.

Cette méthode efficace permet également de faire des recrutements fiables en réduisant les risques d'erreurs de casting. La preuve ? On observe que 95% d'entre eux valident leur période d'essai et que 43 % des talents cooptés restent en poste après trois ans, un chiffre largement supérieur à la moyenne des autres canaux de recrutement.

PLUS VITE, MIEUX, ET SANS CASSER LA TIRELIRE

Quand chaque jour compte, la cooptation fait la différence. Un recrutement coopté prend en moyenne 29 jours, contre 39 pour les jobboards et jusqu'à 55 via les sites carrières selon Jobvite. Ceci est dû à la pertinence des profils proposés, ainsi que le nombre réduit d'entretiens à faire passer, permettant ainsi

d'intégrer les nouveaux collaborateurs plus vite que via d'autres canaux de recrutement.

ET CÔTÉ BUDGET ?

Grâce au temps gagné et à la fidélité des cooptés, la cooptation permet de réaliser des économies substantielles, notamment en réduisant les coûts liés au processus de recrutement, associés aux annonces classiques, ou encore aux cabinets de chasse de tête.

Mais les économies ne s'arrêtent pas là : en favorisant une meilleure intégration des talents grâce à la confiance préexistante entre coopté et collaborateur, elle contribue à une baisse significative du turnover. Moins de départs = moins de recrutements à renouveler, ce qui a un impact financier direct pour l'entreprise.

La cooptation offre donc de nombreux avantages, tant pour l'entreprise que pour ses collaborateurs, en optimisant la qualité des recrutements et en accélérant le processus. Grâce à l'implication des employés, ce système favorise l'intégration des nouveaux talents et renforce la fidélité des équipes. Mais au-delà de la simple efficacité du recrutement, la cooptation contribue également à des enjeux plus larges, tels que l'engagement interne et la consolidation de la culture d'entreprise.

DIGITALISER LA COOPTATION POUR UN IMPACT DÉCUPLÉ

Aujourd'hui, la cooptation ne doit plus être considérée comme un canal de recrutement secondaire. Toute entreprise en bonne santé devrait pouvoir atteindre 20% de recrutement par cooptation.

Cela étant dit, même si miser sur la cooptation est essentiel, il est évident qu'il ne faut pas le faire n'importe comment.

Pour aller plus loin, découvrez le Guide de la cooptation, une mine d'or pour faire le plein de bonnes pratiques, conseils et retours d'expérience.

Pour engager vos recruteurs et collaborateurs dans la démarche, chacun doit y trouver un intérêt, pas une contrainte. Passer au digital, c'est donner une nouvelle dimension à votre stratégie de cooptation et limiter les frictions pour engager vos parties prenantes dans la démarche. Avec une solution digitale dédiée, la simplicité devient le maître mot.

SIMPLIFIEZ LA VIE DE VOS ÉQUIPES

Intégré directement à votre ATS, un outil digital permet de fluidifier chaque étape du

processus : collecte des recommandations, gestion des candidatures, suivi des résultats... Tout est centralisé, sans effort supplémentaire pour vos équipes.

La cooptation devient alors un allié, grâce à des outils interconnectés qui simplifient la démarche, de la recommandation à la gestion de candidatures.

Qui dit connexion dit également centralisation des données et visibilité optimale des performances, des axes d'améliorations qui s'offrent à vos équipes pour que votre programme soit un succès.

Un programme de cooptation est propre à chaque entreprise, l'accompagnement d'experts tout au long de la vie du projet est un vrai plus pour déployer un programme de cooptation efficacement, le faire vivre, et en maximiser l'impact, dès les premiers mois.

COMMUNICATION ET TRANSPARENCE POUR ENGAGER DURABLEMENT

Pour que la cooptation fonctionne, vos collaborateurs doivent se sentir impliqués.

Un programme de cooptation sans communication régulière est un programme qui ne fonctionnera pas sur la durée. Pour assurer le succès de la cooptation, la communication doit exploiter tous les canaux, être régulière, automatique et ciblée, de façon à engager tous les collaborateurs, qu'ils soient au bureau ou sur le terrain.

Attention, elle ne doit pas s'arrêter à l'étape de la recommandation. Informer vos collaborateurs tout au long du processus de recrutement est essentiel. Certaines solutions telles que Basile by hellowork, proposent aux collaborateurs, en plus d'assurer la communication en marque blanche, de suivre depuis un portail web, en temps réel l'évolution de leurs cooptations, renforçant leur confiance et leur engagement dans le processus, tout en limitant les interactions avec vos recruteurs.

CONCLUSION

Dans un monde où recruter devient une course contre la montre, la cooptation s'impose comme une solution simple, efficace et accessible lorsqu'elle est associée à une solution digitale performante. Plus qu'une méthode, c'est une philosophie qui redéfinit le rôle des collaborateurs et place l'humain au cœur de la stratégie RH.

Avec une solution digitale, adopter la cooptation devient un jeu d'enfant.

Numérique, santé, retail, énergie, logistique ou même industrie, tous les domaines d'activité peuvent tirer parti de cette méthode pour optimiser leurs recrutements et fidéliser leurs talents.

Et si vous faisiez de la cooptation digitale un pilier de votre recrutement ? Vos meilleurs talents ne sont peut-être qu'à un réseau de distance.

Clara Hacidoux





**EXPLOITEZ-VOUS VOTRE VIVIER
DE CANDIDATS ?**

Vous savez, ces candidats qui ont postulé en 2022 mais avec qui vous n'avez pas du tout échangé depuis. Ou ceux qui sont en cours de recrutement mais qui n'ont de vos nouvelles qu'au bout de 3 (4, 8, oh allez 10) semaines de process ? Prenez garde à ne pas sous-estimer ces profils : ils pourraient bien devenir votre source de candidatures number one !



CAMILLE BATAILLE
CONTENT MANAGER BETWEEN



GÉRAUD DE LA PONTAIS
ALLIANCE MANAGER CHEZ BETWEEN



QU'EST-CE QUE LE NURTURING CANDIDAT ?

Le nurturing en recrutement consiste à entretenir des relations à long terme avec des candidats potentiels, même lorsque vous ne recrutez pas immédiatement pour un poste donné. En leur proposant régulièrement du contenu pertinent et personnalisé, vous maintenez leur intérêt et leur engagement. Cette approche proactive est essentielle pour exploiter pleinement votre vivier de talents et garder votre lien privilégié avec des candidats qui ont déjà marqué leur intérêt pour votre entreprise. Ce qui vous assure un gain de temps certain pour vos prochains recrutements, grâce à une base de candidats déjà pré-qualifiée et encore intéressée !

75 % des candidats sont plus enclins à postuler à une entreprise ayant une marque employeur forte (Glassdoor, 2023)

POURQUOI FAIRE DU NURTURING CANDIDAT ?

Améliorer l'expérience candidat

L'expérience candidat est l'un des piliers d'une stratégie de recrutement réussie. Une bonne expérience candidat améliorera significativement l'image de votre organisation auprès des talents et de toute personne

extérieure à l'entreprise. Mais attention, l'expérience candidat ne s'arrête pas à l'entretien : chaque interaction, chaque communication contribue à façonner la perception qu'un candidat a de votre entreprise.

C'est un travail sur le moyen-long terme qui demande à être structuré et organisé pour être le plus efficace possible.

86 % des candidats consultent les avis sur une entreprise avant de postuler (APEC, 2023).

Leurs expériences antérieures peuvent influencer non seulement leur décision de postuler, mais aussi leur volonté de parler positivement (ou négativement) de votre marque à leur réseau. Un nurturing efficace transforme chaque interaction en une opportunité de fidéliser des candidats et de renforcer votre image de marque.

Optimiser la base de candidats

Votre vivier de talents est une ressource précieuse, mais il ne sert à rien s'il est mal entretenu. Un répertoire de talents bien géré est une ressource stratégique pour vos recrutements futurs, notamment parce qu'en cas de recrutement "en urgence", il vous permet de gagner un temps fou. Pourtant, trop souvent, ces bases sont laissées à l'abandon une fois le poste



pourvu. Adopter une gestion proactive en utilisant le nurturing, permet de transformer votre vivier en un atout clé, et gagner du temps dans la pré-qualification.

84 % des employeurs estiment que les outils digitaux leur permettent d'améliorer le suivi des talents et de mieux exploiter leur vivier (Etude OpinionWay, 2023).

Le nurturing assure une base de données qualifiée, à jour et pertinente grâce à des actions régulières :

- *Partager des contenus ciblés comme des articles sur les évolutions du secteur, des informations sur vos événements internes ou des témoignages de collaborateurs ;*
- *Maintenir l'engagement des candidats pour éviter qu'ils se tournent vers vos concurrents.*

Des outils modernes comme les ATS permettent d'automatiser ces interactions. Par exemple :

- *L'Oréal requalifie ses profils inactifs avec des newsletters ciblées, des tests de compétences et des enquêtes d'intérêt, enrichissant ainsi sa base et accélérant ses recrutements.*
- *Accenture utilise l'intelligence artificielle pour analyser les compétences des candidats et les associer à de nouvelles opportunités internes ou externes, réduisant les délais de recrutement tout en améliorant leur expérience.*

Ces approches allient efficacité opérationnelle pour vos équipes RH et valorisation des talents grâce à une expérience continue et personnalisée.

Générer de nouvelles opportunités

Un programme de nurturing bien conçu ne se limite pas à entretenir des relations passées, mais crée aussi des opportunités futures.

Lorsqu'un candidat non retenu pour un poste est maintenu dans une dynamique positive avec votre entreprise, il peut rapidement se transformer en candidat idéal pour un autre poste ou même devenir un ambassadeur de votre marque employeur. En proposant aux candidats des contenus personnalisés, vous les incitez à envisager votre entreprise comme un partenaire à long terme.

Le nurturing vous donne une longueur d'avance sur les futurs besoins du marché. Certaines entreprises organisent des «campagnes de pré-recrutement», où elles identifient des talents bien avant que des postes spécifiques ne soient disponibles. Ces campagnes incluent

souvent :

- Des formations gratuites proposées aux candidats intéressés, pour les préparer à des postes futurs.
- La participation à des webinaires ou tables rondes en lien avec leur secteur d'activité.

Résultat : une candidature passée peut devenir une embauche réussie.

COMMENT METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE DE NURTURING EFFICACE ?

Une stratégie de nurturing réussie repose sur une combinaison de contenus engageants, d'outils performants, et de respect des contraintes légales. Voici les étapes clés pour y parvenir.

Créez du contenu engageant

Le contenu est au cœur de toute stratégie de nurturing. Pour capter et maintenir l'attention des candidats, il doit être pertinent, utile et engageant. Comme le disait Bill Gates : Content is king ! Et ce contenu, pour être engageant et pertinent, doit intégrer trois composantes essentielles :

- *De la personnalisation : Un contenu personnalisé montre aux candidats qu'ils sont valorisés, même après un refus, ce qui renforce leur engagement à long terme.*
- *Des formats variés : newsletters personnalisées, webinaires interactifs, témoignages de collaborateurs ou vidéos concises. Cette variété permet de capter l'attention des candidats tout en renforçant votre image de marque.*
- *Un impact mesurable : une stratégie de contenu soignée peut avoir un impact direct sur vos recrutements.*

Les entreprises investissant dans des retours d'expérience positifs constatent une augmentation de 50 % du nombre de candidatures qualifiées (Bruce, 2023).

Mais attention : il faut bien faire la distinction entre contenu transactionnel (offres d'emploi, événements de type salon) et contenu de soft nurturing (ressources inspirantes ou témoignages). Car si le premier répond à des besoins immédiats, le second permet de cultiver une relation à long terme avec les candidats. Par exemple, une campagne peut inclure des invitations à des webinaires, des articles sur les tendances du secteur pour maintenir l'intérêt (soft nurturing) et/ou une liste des offres d'emploi en cours dans votre entreprise, par pôles (contenu transactionnel).

En résumé, un contenu engageant, qui se partage entre contenu transactionnel et soft nurturing est la pierre angulaire d'une relation durable avec vos talents potentiels. À moyen et long terme, il renforce votre attractivité et améliore la qualité des candidatures reçues.

Automatisez vos efforts grâce à des outils adaptés

L'automatisation est essentielle pour garantir la régularité et l'efficacité de votre stratégie de nurturing. Grâce aux ATS modernes et CRM spécialisés, vous pouvez planifier des envois d'e-mails, segmenter vos audiences ou encore analyser les interactions des candidats rapidement.

- *La segmentation des candidats permet de personnaliser les campagnes en fonction des profils et des centres d'intérêt.*
- *L'intégration multicanal facilite l'utilisation d'e-mails, SMS, réseaux sociaux, et même d'applications de messagerie pour rester en contact avec les talents.*

Autant de fonctionnalités, souvent basées sur de l'intelligence artificielle, qui permettent d'adapter les messages aux préférences de chaque candidat, maximisant ainsi l'engagement. Parce qu'en intégrant l'intelligence artificielle, vous gagnez en temps et personnalisation, réduisant ainsi jusqu'à 60 % du temps consacré à ces tâches, tout en améliorant la pertinence de vos communications.



L'automatisation allie efficacité et humanité, démontrant que chaque candidat compte, qu'il soit recruté ou non.

Surmontez les défis courants

La mise en place d'une stratégie de nurturing peut être freinée par des défis comme le nettoyage des données, une segmentation insuffisante ou la difficulté de créer des contenus pertinents. Un processus régulier de mise à jour des bases de données, allié à l'utilisation d'outils d'analytics pour affiner les segments, peut considérablement améliorer l'efficacité des campagnes. Enfin, il est crucial de respecter les contraintes légales, notamment celles imposées par le RGPD. Assurez-vous d'obtenir un consentement explicite (opt-in) avant d'envoyer des communications, et veillez à ce que les messages soient pertinents pour les destinataires. Les ATS modernes incluent des fonctionnalités pour tracer ces consentements et garantir la conformité de vos pratiques.

En combinant ces bonnes pratiques, vous maximisez vos chances d'établir des relations durables avec vos candidats tout en optimisant vos processus de recrutement.

MESURER L'IMPACT DU NURTURING

Comme pour toute stratégie, il est crucial de mesurer vos efforts pour en démontrer l'efficacité et ajuster vos actions. Voici les principaux indicateurs à suivre :

- *Nombre de candidats réengagés : Combien d'anciens candidats reprennent contact avec vous après vos campagnes ?*
- *Taux de conversion : Quel pourcentage d'anciens candidats se retrouvent placés sur de nouveaux postes ?*
- *Qualité perçue de l'expérience candidat : Les enquêtes qualitatives fournissent des insights précieux pour évaluer la satisfaction des candidats.*

86 % des employeurs investissant dans l'expérience candidat constatent une hausse notable des candidatures qualifiées. (Enquête Glassdoor, 2023). Avec le nurturing candidat, chaque interaction compte. Transformez vos viviers de talents en opportunités stratégiques et faites de chaque refus une chance de valoriser votre marque employeur.

Car, en recrutement comme ailleurs, ceux qui cultivent récoltent toujours.

Camille Bataille & Gérald de la Fontaine





Seuls 8 % des candidats estiment que leur entreprise est «très en avance» en matière de recrutement, selon une enquête OpinionWay réalisée pour Kelio fin 2024. Cette donnée interpelle : dans un contexte où la fidélisation commence dès le processus de recrutement, il devient essentiel pour les entreprises de redoubler d'efforts pour offrir une expérience candidat irréprochable.

CLAIRE COHAN
RESPONSABLE MARKETING CHEZ KELIO



COMMENT VALORISER LA MARQUE EMPLOYEUR DÈS LE RECRUTEMENT ?

La marque employeur commence par les offres d'emploi, qui sont la première vitrine de l'entreprise. Une offre bien rédigée et présentée constitue le premier pas pour attirer des talents qualifiés, il semble nécessaire d'y inclure plusieurs éléments essentiels :

- *Clarté et transparence : décrivez clairement les missions, les responsabilités, les attentes et les interactions avec les autres services.*
- *Mise en avant des valeurs de l'entreprise : soulignez vos engagements, qu'il s'agisse de diversité, de RSE ou d'innovation.*
- *Avantages sociaux : détaillez les bénéfices pour le collaborateur, comme le télétravail ou le cadre de travail.*
- *Authenticité et engagement : adoptez un ton positif et humain pour rendre l'offre accueillante.*
- *Intégration et opportunités : mentionnez le processus d'onboarding et de formation, ainsi que les perspectives d'évolution de carrière.*

Une offre bien structurée, au design soigné et compatible avec les jobboards, renvoie une image professionnelle et engageante de l'entreprise.

Kelio ATS, le module de gestion de recrutement de Kelio, propose un générateur d'offres d'emploi piloté par l'IA, conçu pour optimiser la rédaction en tenant compte des tendances actuelles et des valeurs de chaque entreprise. Cet outil permet aux RH de gagner en efficacité tout en renforçant leur attractivité auprès des talents.

UN SITE CARRIÈRE ALIGNÉ AVEC LES ATTENTES DES CANDIDATS

Le site carrière est la seconde vitrine de l'entreprise. «Pour maximiser son impact, le site doit adopter une logique marketing, en s'adressant directement au "persona" cible.» Cela implique de :

- Définir clairement le profil idéal pour chaque poste.
- Mettre en avant des éléments attractifs comme des témoignages, des chiffres clés ou des engagements en matière de RSE.
- Optimiser le site pour le référencement naturel et l'usage mobile.

Kelio ATS permet de facilement créer et personnaliser son site carrière. Des pages types existent et vous pouvez très simplement les activer, les modifier, changer les couleurs, le texte et les images pour rendre ce site attractif sans compétences spécifiques.

Un site carrière bien conçu est un levier puissant pour attirer des candidats en phase avec la culture et les objectifs de l'entreprise.

MODERNISER L'EXPÉRIENCE CANDIDAT

Une expérience candidat moderne, fluide et rapide est indispensable pour se démarquer en 2025. Il est préconisé de réaliser un audit complet du parcours candidat afin d'identifier les points de friction qui pourraient dissuader un talent d'aller jusqu'au bout de sa candidature. Parmi les principaux freins :

- Processus de recrutement trop long ou complexe.
- Demandes d'informations trop nombreuses ou formulaires interminables.
- Interfaces peu ergonomiques ou non adaptées aux mobiles.
- Persistance de pratiques obsolètes, comme la lettre de motivation.

Selon l'enquête OpinionWay pour Kelio réalisée fin 2024 auprès de 1124 salariés en France, 54 % des salariés pensent que la lettre de motivation est vouée à disparaître. Chez les moins de 35 ans, ce chiffre grimpe à 66 %. Avec notre module Kelio ATS, nous avons souhaité proposer des alternatives novatrices Citons par exemple :

- La possibilité pour le candidat de se présenter en vidéo (pitch vidéo) pour remplacer la lettre de motivation.
- Les tests de personnalité pour évaluer les soft skills et la personnalité des candidats.
- Les contenus vidéos pour présenter les managers et la future équipe.

Ces outils apportent une touche humaine et moderne, tout en simplifiant le parcours candidat. Ils permettent aussi de présélectionner des profils en phase avec la culture de l'entreprise.

OPTIMISER LA DIFFUSION DES OFFRES D'EMPLOI

Une stratégie de diffusion efficace peut réduire les coûts et accélérer le recrutement. En 2025, il est plus que jamais indispensable de cibler les bons jobboards et de suivre les performances des plateformes utilisées.

Les logiciels de recrutement facilitent cette approche grâce à :

- La multidiffusion des annonces sur plusieurs jobboards en un clic.
- L'analyse des retours sur investissement via des KPI.
- La centralisation des candidatures dans un tableau de bord, en conformité avec les attentes du RGPD.
- Un système de notation pour trier les candidatures et accélérer la prise de décision.

Enfin, l'automatisation des réponses aux candidats contribue à soigner la marque employeur. Un candidat non retenu aujourd'hui peut devenir un futur talent. Constituer et entretenir un vivier de candidatures est une stratégie gagnante.

Une expérience candidat au service de la performance

À l'heure où 52 % des demandeurs d'emploi déclarent avoir refusé une offre en raison d'une mauvaise expérience candidat (source : CareerPlug, 2024), il est urgent d'agir. Les entreprises qui misent sur des solutions modernes, comme celles proposées par Kelio ATS, sont mieux armées pour attirer et retenir les meilleurs talents.

La qualité de l'expérience candidat n'est plus un luxe, c'est un levier stratégique pour attirer des talents et optimiser la performance de l'entreprise.

Claire Cohen



VISUALISATION DES DONNÉES DANS LE RECRUTEMENT : COMMENT LES DONNÉES AIDENT À INTERAGIR AVEC LES RESPONSABLES DU RECRUTEMENT

CUne embauche réussie est impossible sans une collaboration efficace entre un recruteur et un responsable du recrutement (hiring manager). Ils sont comme les deux faces d'une même pièce, unis par un objectif commun : trouver rapidement et efficacement le candidat idéal. Cette collaboration repose sur la confiance, un dialogue ouvert et la compréhension des besoins de chacun. Mais comment construire ce lien de confiance dans un contexte professionnel où les décisions sont basées sur des données ?



VIKTORIA POTAPENKO
SENIOR RECRUITER CHEZ JOOBLE



La réponse réside dans la visualisation des données. Des indicateurs clairs et des visualisations informatives rendent non seulement le processus transparent, mais aident également à prévoir les résultats potentiels en termes de durée et d'efficacité, ce qui permet en fin de compte de prendre des décisions éclairées. Examinons les indicateurs clés à prendre en compte et la manière dont ils contribuent à la collaboration.

Indicateurs clés du recrutement

Dès la réunion de lancement, au début du travail sur un poste vacant, le recruteur peut exploiter les données historiques sur des postes vacants similaires pour discuter d'objectifs et de délais spécifiques avec la partie chargée du recrutement. Chaque entreprise doit se concentrer sur les indicateurs correspondant à son type d'activité et à ses priorités. Ces paramètres peuvent varier en fonction du secteur, des indicateurs économiques et des besoins en matière de recrutement. Par exemple, chez Jooble (<https://fr.jooble.org/>), nous travaillons avec les indicateurs suivants :

Délai de réponse à l'offre

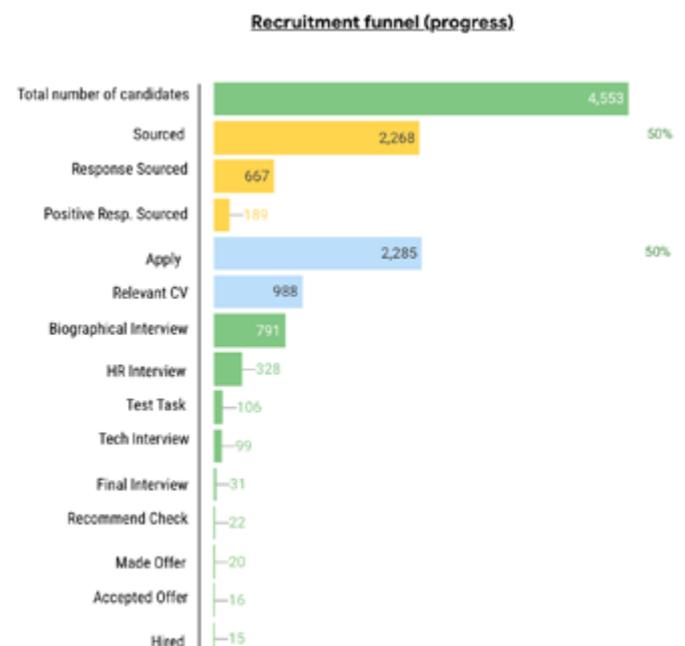
Cet indicateur clé du processus de recrutement reflète le nombre de jours écoulés entre l'ouverture d'un poste vacant et la présentation d'une offre à un candidat. Il évalue la rapidité

du processus, couvrant toutes les étapes depuis la sélection des CV jusqu'à la décision du responsable.

Délai de prise de fonction

Cet indicateur englobe l'ensemble du cycle - de l'ouverture du poste vacant au premier jour de travail du nouvel employé. Il comprend le temps nécessaire au candidat pour accepter l'offre, remplir ses engagements antérieurs et planifier l'intégration.

Nombre de candidats dans l'entonnoir



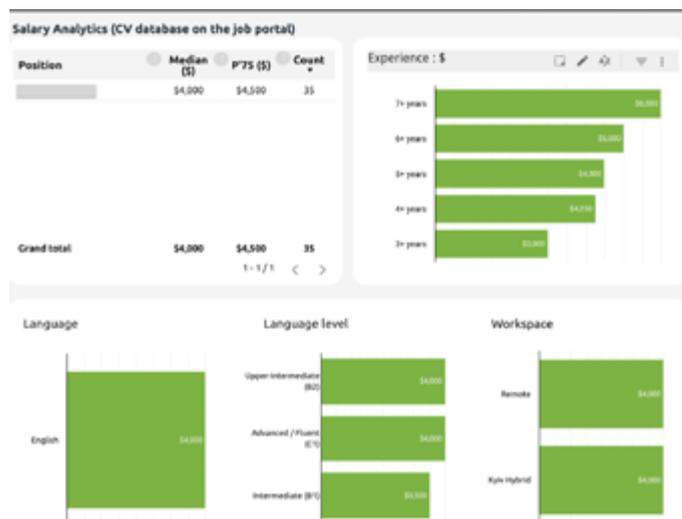
Ces données indiquent le nombre de candidats à chaque étape du processus et les taux de conversion entre eux. Elles permettent de suivre l'efficacité de la progression des candidats et d'identifier les goulets d'étranglement afin d'optimiser le processus.

Motifs de rejet

L'analyse des raisons pour lesquelles les candidats abandonnent le processus permet d'améliorer la proposition de valeur de l'entreprise, d'améliorer l'expérience du candidat et d'augmenter les taux de conversion.

Analyse de l'enquête sur les salaires

Il s'agit d'analyser les attentes salariales sur le marché, en tenant compte du lieu, du niveau de poste et du secteur d'activité. Une approche réaliste des salaires permet de pourvoir plus rapidement les postes vacants et de rester compétitif. Des organismes tels que Korn Ferry, Mercer ou Hays peuvent fournir des informations détaillées. Les entreprises peuvent également développer leurs propres analyses sur la base des attentes des candidats, des offres des employeurs et des requêtes des candidats enregistrées dans leur système de gestion des ressources humaines.



Coût par embauche

Cet indicateur calcule les coûts de recrutement, y compris les annonces d'emploi, les tests de candidats et les dépenses de l'équipe. Il incite à optimiser les processus et à éviter les retards inutiles.

Bien que de nombreux autres indicateurs puissent aider à analyser le processus de recrutement, ceux-ci sont essentiels pour établir un partenariat efficace avec les responsables du recrutement et atteindre des objectifs communs. Chez Jooble, nous adhérons aux calculs basés sur les normes de la SHRM (Society for Human Resource Management), ce

qui garantit l'objectivité et la transparence du processus de recrutement.

Pourquoi la visualisation des données est-elle importante ?

Les données ne sont convaincantes que lorsqu'elles sont faciles à comprendre. Il est donc essentiel non seulement de recueillir des données, mais aussi de les visualiser efficacement. En voici un exemple :

- **Histogramme** : idéal pour comparer un seul type de données dans le temps. Les responsables du recrutement peuvent suivre le nombre de postes vacants par mois ou la disponibilité de profils pertinents sur le marché du travail en fonction de la saisonnalité.
- **Diagramme circulaire** : utile pour comparer deux catégories, comme la proportion de candidats de différents niveaux (junior/moyen).
- **Graphique linéaire** : il montre les tendances, comme la dynamique des réponses des candidats pendant la période de recrutement ou après le lancement d'une campagne de publicité ou de sensibilisation, afin d'en suivre l'efficacité.

Le rôle des indicateurs dans la collaboration

Les indicateurs de processus de recrutement ne sont pas seulement des outils analytiques, mais aussi la base d'une communication efficace entre les recruteurs et les responsables du recrutement. Ils permettent de fixer des attentes réalistes, d'optimiser le processus de recrutement et d'éviter les malentendus. Voici le rôle des indicateurs clés :

- *Délai de réponse à l'offre,*
- *délai de prise de fonction*

Ces indicateurs permettent aux responsables du recrutement de fixer des attentes réalistes en matière de délais d'embauche et de mieux planifier le recrutement pour leur service sur la base des données historiques de l'entreprise. En outre, le délai de prise de fonction aide à déterminer le temps disponible pour préparer le matériel de formation, organiser l'intégration et adapter le nouvel employé.

Analyse de l'entonnoir des candidats

Le suivi du nombre de candidats à chaque étape et de leur taux de conversion permet aux responsables du recrutement d'identifier les problèmes. Par exemple, si de nombreux candidats abandonnent à l'étape de l'attribution des tests, cela peut indiquer une complexité excessive. Les recruteurs et les



responsables peuvent revoir cette étape, la rendre plus transparente ou l'optimiser pour améliorer la réussite des candidats. L'analyse de l'entonnoir permet également de déterminer s'il y a suffisamment de candidats dans le vivier pour combler un poste vacant et de prendre des mesures opportunes pour élargir la base de données

Motifs de rejet

En analysant les raisons pour lesquelles les candidats rejettent des offres ou abandonnent, les recruteurs et les responsables du recrutement peuvent évaluer le réalisme du profil du candidat idéal. Cela permet d'ajuster les exigences en matière de connaissances et de compétences et d'améliorer la proposition de valeur. Par exemple, si de nombreux candidats rejettent des offres en raison de conditions non compétitives, il peut être nécessaire de revoir le budget du poste vacant ou d'améliorer les conditions de collaboration.

Analyse de l'enquête sur les salaires

Cet indicateur aide les responsables du recrutement à évaluer la pertinence des propositions salariales sur le marché, en tenant compte du niveau d'ancienneté, du lieu et des spécificités du poste. Cela permet d'établir un budget réaliste, d'éviter les retards d'embauche dus à des offres non compétitives et de planifier efficacement les dépenses.

Coût par embauche

Cet indicateur ajoute de la transparence au processus d'embauche et motive les responsables à optimiser les processus, en évitant par exemple les étapes inutiles ou les examens excessifs des candidats. Cela permet à l'entreprise d'économiser du temps et des

ressources sans compromettre la qualité du recrutement.

Outils de visualisation

Pour clarifier les données, utilisez des outils modernes tels que :

- *Looker*
- *Power BI*
- *Google Data Studio*
- *Outils d'analyse intégrés dans votre système de GRH*

Ces outils permettent de créer des tableaux de bord et des rapports compréhensibles pour des présentations au début du recrutement ou l'analyse de cas complexes.

Conclusion

Un recruteur compétent en matière d'utilisation des données dispose d'un avantage unique. La visualisation des indicateurs permet non seulement d'instaurer un climat de confiance avec les responsables du recrutement, mais aussi de planifier plus efficacement le processus de recrutement. Cet «atout dans la manche» permet de résoudre des cas complexes et d'améliorer les processus opérationnels en fixant des attentes réalistes. La collaboration fondée sur les données est la voie vers une embauche réussie et des partenariats mutuellement bénéfiques entre les recruteurs et les entreprises, améliorant l'efficacité du recrutement et fournissant une compréhension claire du paysage actuel des coûts de main-d'œuvre.

Victoria Potapenko

6 ONBOARDING

**hr
technologies**

Paris France 2025



**ONBOARDING EN 2025 : QUAND
LA DIGITALISATION ET L'IA
TRANSFORMENT L'EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR.**

L'onboarding évolue pour répondre à des attentes toujours plus exigeantes : les collaborateurs souhaitent des expériences digitalisées et personnalisées, les RH veulent gagner du temps (admin, suivi...) et détecter les signaux faibles de désengagement. Comment tirer parti du digital et des nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle pour combiner toutes ces attentes ? Découvrez les éléments clés issus de notre baromètre, et les stratégies incontournables pour rester au niveau.



ALEXANDRE GRENIER
CO-FONDATEUR DE WORKELO



DES ATTENTES QUI ÉVOLUENT : FOCUS SUR LA DIGITALISATION

L'étude du baromètre de l'Onboarding 2024, révèle que les salariés, en particulier les jeunes générations, attendent une expérience hybride, alliant contact humain et outils digitaux.

74% des recrues de la génération Z (18-24 ans)** souhaitent une intégration enrichie par des outils numériques.

La digitalisation présente plusieurs avantages :

- 1** Simplification administrative : gain de temps avec la dématérialisation des contrats et documents RH.
- 2** Personnalisation accrue : mise à disposition de ressources spécifiquement adaptées au métier, au lieu de travail ou encore aux besoins individuels des collaborateurs.
- 3** Suivi en temps réel : plateformes permettant de visualiser chaque étape du parcours d'intégration.
- 4** Amélioration des pratiques : les dashboards permettent d'analyser la satisfaction des recrues pour s'améliorer.

Ces outils ne se substituent pas à l'humain, mais viennent renforcer l'efficacité des équipes RH, en leur laissant plus de temps pour l'accompagnement direct.

L'ÉTAT ACTUEL DE L'ONBOARDING EN FRANCE

Selon le Baromètre Ipsos x Workelo, réalisé auprès de 800 salariés français, l'onboarding est un moment clé de l'expérience collaborateur, mais il reste encore négligé. Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

97% des salariés estiment qu'un onboarding réussi est crucial pour leur engagement à long terme.

Une mauvaise intégration coûte cher : turnover, désengagement et baisse de performance, en effet :

- 1 salarié sur 3 quitte son poste avant la fin de la période d'essai en raison d'une intégration insuffisante.
- 50% des recrues déclarent avoir vécu une mauvaise expérience d'onboarding.

Ces chiffres soulignent l'importance de soigner chaque étape du processus, depuis le préboarding jusqu'à l'intégration complète. Pourtant, la complexité des attentes varie selon les secteurs, les générations et la taille des entreprises.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : UN ALLIÉ STRATÉGIQUE POUR L'ONBOARDING

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus d'onboarding révolutionne l'expérience collaborateur en offrant des solutions innovantes et personnalisées. Voici comment l'IA peut transformer l'intégration des nouveaux employés :

1 Automatisation des tâches administratives : Les chatbots alimentés par l'IA gèrent les questions fréquentes des nouvelles recrues, facilitant l'accès aux informations et réduisant la charge de travail des équipes RH

2 Personnalisation de l'expérience : L'IA analyse les données des recrues pour proposer des parcours d'intégration adaptés à leurs compétences, besoins et préférences, améliorant ainsi leur engagement et leur satisfaction.

3 Détection des signaux faibles : L'IA permet d'identifier les signaux faibles de désengagement des recrues dès les premières étapes de leur parcours. En analysant des données comportementales et contextuelles, elle aide les équipes RH à anticiper les besoins ou les éventuels points de friction, favorisant ainsi une intervention proactive pour maintenir l'engagement.

4 Création de contenus personnalisés : L'IA générative simplifie la création de ressources d'onboarding adaptées aux spécificités de chaque collaborateur. Qu'il s'agisse de formations, de guides ou de supports, ces contenus sont conçus sur mesure pour répondre aux exigences des métiers, des lieux de travail ou des préférences individuelles, garantissant une intégration fluide et pertinente.

5 Formation interactive et adaptative : Des plateformes d'apprentissage basées sur l'IA offrent des modules de formation interactifs, ajustant le contenu en fonction des progrès et des besoins spécifiques de chaque recrue, favorisant une montée en compétences efficace.

«L'intelligence artificielle, bien utilisée, humanise les processus en éliminant les tâches répétitives et en renforçant la personnalisation.» L'adoption de l'IA dans l'onboarding offre ainsi une expérience plus fluide, engageante et efficace, répondant aux attentes des nouvelles générations tout en optimisant les ressources des entreprises.

CONSEILS PRATIQUES POUR UN ONBOARDING DIGITALISÉ ET HUMAIN

1. Préparer un préboarding engageant

L'onboarding commence bien avant le premier jour en entreprise. La phase de préboarding est l'occasion d'instaurer une communication régulière avec les nouvelles recrues pour les rassurer et les préparer à leur intégration. Partager des ressources pratiques, telles qu'un livret d'accueil ou un programme détaillant les premières semaines, crée un lien dès les premiers échanges.

2. Miser sur l'humain assisté par le digital

L'équilibre entre accompagnement humain et outils digitaux est essentiel. L'attribution d'un buddy ou parrain permet de renforcer l'intégration sociale et d'offrir un accueil chaleureux. En complément, une plateforme digitale centralise les étapes du parcours, simplifiant le suivi pour les équipes RH comme pour les recrues.

3. Automatiser sans déshumaniser

La digitalisation des tâches administratives et répétitives, comme les signatures ou les checklists, libère du temps pour des interactions humaines de qualité. L'envoi d'un welcome kit, combinant supports digitaux et objets physiques, ajoute une touche personnelle qui renforce le sentiment d'appartenance dès les premiers jours.

4. Mesurer et adapter en continu

Un onboarding efficace repose sur une amélioration continue. Recueillir du feedback à chaque étape du parcours permet d'affiner les processus et de répondre aux attentes des collaborateurs. En comparant les résultats obtenus à des benchmarks sectoriels, les entreprises peuvent ajuster leurs pratiques et se démarquer.

L'AVENIR DE L'ONBOARDING EST HYBRIDE

Les entreprises doivent impérativement s'adapter à ces nouvelles attentes. L'alliance de la digitalisation et de l'intelligence artificielle ne doit pas remplacer l'humain, mais le compléter pour créer une expérience d'intégration enrichie. En répondant aux besoins variés des salariés, l'onboarding devient un levier stratégique pour attirer, engager et fidéliser les talents.

Alexandre Grenier



**LE LIVRET D'ACCUEIL NUMÉRIQUE
- UNE NOUVELLE ÈRE POUR
L'ONBOARDING RH**

Avec l'évolution des outils digitaux, le livret d'accueil numérique devient incontournable pour l'onboarding. Il personnalise l'intégration, renforce l'engagement, optimise l'efficacité opérationnelle, réduit les coûts et la charge administrative, tout en offrant une expérience moderne, fluide, et adaptée aux nouvelles générations.



NICOLAS HEINRICH
CO-FONDATEUR NOTRE.GUIDE



L'onboarding est bien plus qu'une simple première étape administrative. Il s'agit de créer un environnement favorable, permettant au nouveau collaborateur de s'intégrer et de se sentir valorisé dès son premier jour. Le livret d'accueil numérique est une innovation qui, à l'ère du tout digital, promet de révolutionner cette expérience. En offrant des contenus dynamiques, personnalisés, et accessibles à tout moment, il devient l'outil idéal pour accompagner les nouvelles recrues. Mais en quoi diffère-t-il d'un livret d'accueil classique ? Et comment peut-il être une véritable valeur ajoutée pour les entreprises ?

L'ONBOARDING AU CŒUR DE LA STRATÉGIE RH

Aujourd'hui, dans un contexte où la guerre des talents est plus féroce que jamais, l'onboarding est un facteur essentiel pour la rétention des collaborateurs. Un onboarding efficace permet non seulement de renforcer l'engagement des nouveaux entrants, mais aussi de réduire les coûts liés au turn-over. Le livret d'accueil numérique joue un rôle crucial à cet égard, en apportant une expérience à la fois immersive et conviviale qui facilite l'acculturation des nouveaux collaborateurs.

L'intégration est la première impression que l'entreprise donne à ses nouvelles recrues. Or, cette première impression conditionne l'engagement futur. Un onboarding mal structuré peut entraîner une démotivation

rapide et même conduire à des départs prématurés. Selon une étude de Glassdoor, un bon processus d'intégration permet de multiplier par deux les chances qu'un employé reste dans l'entreprise au-delà de trois ans. Le livret d'accueil numérique, en combinant des contenus riches et interactifs, contribue à offrir cette expérience de qualité.

UNE EXPÉRIENCE FLUIDE ET SUR-MESURE

Contrairement aux livrets d'accueil traditionnels, souvent statiques et vite obsolètes, les versions numériques sont adaptables et interactives. Avec des outils comme notre.guide, les entreprises peuvent intégrer des vidéos de présentation, des modules interactifs, des quiz, et des liens directs vers des ressources internes utiles. Cela permet une immersion graduelle et plaisante, avec un contenu personnalisé en fonction du poste ou du service du collaborateur.

Cette personnalisation est un avantage stratégique. En effet, le livret d'accueil numérique permet aux collaborateurs de disposer des informations les plus pertinentes selon leurs besoins. L'intégration de modules interactifs, tels que des quiz de compréhension ou des parcours à choix multiples, renforce l'engagement des utilisateurs et permet de mieux évaluer la prise de connaissance des informations clés. Le caractère évolutif du livret permet facilement d'intégrer de nouvelles informations, garantissant ainsi une actualisation continue des contenus.

En outre, un livret d'accueil numérique peut être consulté avant même l'arrivée physique du collaborateur, ce qui lui permet de se familiariser avec l'organisation à son propre rythme. Le sentiment d'être accueilli commence donc bien avant le premier jour au bureau, renforçant ainsi la connexion à l'entreprise. Cela est particulièrement important dans un contexte de travail hybride, où les collaborateurs n'ont pas toujours l'opportunité de découvrir les locaux ou de rencontrer physiquement l'équipe dès leur premier jour. Le digital crée un pont permettant de maintenir le lien entre le nouvel arrivant et l'entreprise, quelles que soient les circonstances.

MAXIMISER L'ENGAGEMENT ET LA RÉTENTION

Le livret d'accueil numérique est également un puissant outil pour s'adapter précisément aux besoins uniques de chacun. Il permet à chaque collaborateur de se familiariser avec l'organisation de manière ciblée et pertinente, ce qui réduit la courbe d'apprentissage et améliore l'engagement. La capacité de personnalisation est en effet devenue une priorité stratégique pour les entreprises, et

l'onboarding est un moment décisif pour marquer cet engagement. Des études montrent que 77 % des nouveaux employés qui suivent un parcours d'intégration personnalisé se sentent plus connectés à leur nouvelle organisation et sont plus enclins à y rester au-delà de la première année (SHRM, 2021). En intégrant des témoignages de collaborateurs expérimentés ou des conseils pratiques, le livret numérique renforce également le sentiment de connexion avec l'entreprise dès les premiers jours, un facteur crucial pour éviter les départs précoces.

Le fait de rendre l'information accessible à tout moment est un atout majeur. Contrairement aux processus d'onboarding classiques, parfois linéaires et rigides, le livret digital permet aux collaborateurs de revenir sur les éléments importants quand ils en ont besoin. Cette flexibilité est un facteur d'engagement qui valorise l'autonomie des collaborateurs. Une recherche d'IBM en 2022 a montré que les collaborateurs ayant accès à des informations à la demande pendant leur onboarding se sentent 35 % plus confiants dans leurs nouvelles fonctions. Le livret numérique devient ainsi un outil d'apprentissage continu, consultable non seulement lors des premières semaines, mais aussi tout au long de la période d'intégration, qui peut s'étendre sur plusieurs mois.

UN CANAL DE COMMUNICATION SIMPLE ET DIRECT

Le support numérique d'un livret d'accueil facilite une communication claire et directe entre les nouveaux collaborateurs et le département des ressources humaines. Les nouveaux arrivants peuvent poser des questions et obtenir des réponses rapidement grâce à une interface dédiée, qui garantit une assistance personnalisée et confidentielle, tout en évitant la complexité d'interactions sociales multiples. Cette approche permet de réduire les ambiguïtés et diminue le stress souvent élevé des premiers jours. De plus, les données collectées à partir des interactions avec les RH peuvent être utilisées pour personnaliser encore davantage l'expérience d'intégration et s'assurer que chaque collaborateur reçoit les informations les plus pertinentes selon son poste. Le livret d'accueil numérique devient une interface de communication simple, qui met l'accent sur l'efficacité et garantit une meilleure qualité de l'information et une traçabilité des interactions, permettant ainsi aux RH d'adapter en permanence le contenu fourni aux nouveaux collaborateurs.

En fonction des circonstances et de la pertinence, l'intelligence artificielle peut également jouer un rôle sous la forme d'un assistant virtuel pour guider le nouveau collaborateur à travers les différentes étapes de son intégration, répondre à ses questions

en temps réel, et adapter le contenu en fonction de ses interactions. L'IA s'appuie dans ce cas sur toutes les informations détaillées dans le livret d'accueil afin de répondre de manière réactive et précise aux demandes des nouveaux arrivants, permettant ainsi de fluidifier le processus d'intégration, et d'améliorer l'expérience.

ROI, MESURE ET ÉVALUATION

Pour les départements RH, il est crucial de pouvoir démontrer le retour sur investissement des outils utilisés. Le livret d'accueil numérique ne fait pas exception. Grâce aux outils analytiques intégrés, il est possible de suivre l'utilisation des contenus par les nouveaux collaborateurs : quelles sections sont les plus consultées, quels quiz ont été complétés, combien de temps est passé sur l'outil, à quelle fréquence, etc. Ces données permettent d'évaluer l'efficacité de l'onboarding et d'identifier les éventuels points d'amélioration.

En outre, la possibilité de recueillir du feedback directement via le livret numérique, par exemple sous forme de sondages ou de formulaires, offre aux équipes RH un aperçu précis de l'expérience des nouveaux employés. Ce feedback, combiné aux données d'utilisation, permet de concevoir des parcours d'intégration qui répondent mieux aux attentes des collaborateurs et qui sont en constante

amélioration. La transparence de ces résultats peut également être un facteur de motivation pour les managers, qui sont impliqués dans le processus d'intégration.

UN SOLIDE POTENTIEL ÉVOLUTIF OUVERT AU FUTUR

En intégrant le livret d'accueil numérique à leurs processus d'onboarding, les entreprises peuvent non seulement enrichir l'expérience des nouveaux arrivants, mais aussi économiser du temps et des ressources. Le digital, loin de déshumaniser l'onboarding, en fait au contraire un moment plus engageant et inclusif. La prochaine étape ? Adopter une approche complètement immersive, avec la réalité augmentée ou des applications qui permettent une exploration virtuelle des locaux, pour que le sentiment d'appartenance commence dès les premiers clics.

L'ère de l'onboarding digitalisé est en marche, et le livret d'accueil numérique représente un élément central de cette transformation. Pour les entreprises, l'enjeu est de taille : offrir une expérience d'intégration optimale, qui s'appuie sur l'innovation technologique pour répondre aux besoins des nouvelles générations de collaborateurs, tout en conservant une approche humaine et personnalisée.

Nicolas Heinrich





GAMIFICATION RH, SERIOUS GAMES & ONBOARDING : JOUER OU ÉCHOUER



Les approches basées sur le jeu révolutionnent l'onboarding et l'expérience collaborateur. Avec des outils comme les serious games et les tests gamifiés, les entreprises explorent de nouvelles façons de mieux intégrer, former et engager leurs talents dès le premier jour. Mais cette tendance est-elle une innovation durable ou un simple effet de mode ? Et comment surmonter l'immobilisme des pratiques RH face à ces nouvelles opportunités ? Cet article propose un éclairage approfondi sur la montée en puissance de ces outils et leurs impacts sur l'engagement collaborateur.

INGRID WOLMAN KHALIFA
CO-FONDATRICE PEOPLE 360



L'ONBOARDING RÉINVENTÉ PAR LE JEU

L'onboarding est souvent décrit comme une étape critique de l'expérience collaborateur. Pourtant, malgré son importance, de nombreuses entreprises s'appuient encore sur des approches traditionnelles, parfois peu engageantes ou mal adaptées aux attentes des nouvelles générations de talents. Les approches basées sur le jeu, et plus particulièrement les serious games, s'imposent comme une réponse innovante à ce défi.

Les outils gamifiés promettent de rendre l'intégration des nouveaux collaborateurs plus immersive, interactive et engageante. Au-delà du simple ludisme, ils permettent de transmettre des valeurs, des compétences et des connaissances de manière dynamique. Cependant, ces solutions sont encore peu adoptées, souvent freinées par des pratiques RH figées et une sous-estimation de leur potentiel stratégique.

SERIOUS GAMES ET GAMIFICATION : DES OUTILS AU SERVICE DE L'ENGAGEMENT DÈS LE PREMIER JOUR

La gamification applique des éléments ludiques dans un contexte non ludique. En intégrant des mécaniques de jeu dans des processus RH, l'expérience collaborateur est transformée. Les serious games (jeux dont le but premier n'est pas le divertissement), en particulier, plongent les collaborateurs dans des environnements simulés où ils peuvent expérimenter et apprendre de manière active. Appliqués à l'onboarding, ces outils offrent plusieurs bénéfices concrets :

- *Immersion immédiate* : Les nouveaux arrivants découvrent leur environnement

de travail à travers des scénarios interactifs, ce qui réduit leur anxiété et améliore leur compréhension des attentes.

- **Engagement renforcé :** Les défis et récompenses qui peuvent être intégrés aux serious games augmentent la motivation et rendent le processus d'intégration plus mémorable.
- **Apprentissage expérientiel :** Les collaborateurs apprennent en pratiquant, ce qui favorise une meilleure rétention des informations par rapport aux formats traditionnels.

Par exemple, un serious game peut simuler des situations de gestion de projet, où le collaborateur doit prendre des décisions stratégiques tout en respectant des contraintes spécifiques.

Ce type d'expérience non seulement informe, mais engage activement le nouvel arrivant, le plaçant dans une posture d'apprentissage proactive des soft skills nécessaire dans son environnement de travail.

Les serious games transforment l'onboarding en une expérience immersive et engageante, où les collaborateurs apprennent en agissant.



SURMONTER L'IMMOBILISME RH FACE AUX NOUVELLES TENDANCES

Malgré les avantages démontrés, la gamification et les serious games peinent à s'imposer dans les pratiques RH. Pourquoi cette résistance ?

- **Manque de familiarité :** Beaucoup de responsables RH perçoivent encore la gamification comme une distraction plutôt qu'un outil stratégique.

- **Coûts initiaux :** Développer des serious games adaptés demande un investissement financier et organisationnel non négligeable, notamment si l'apprentissage est personnalisé en fonction d'une grille des compétences spécifiques à l'entreprise. Mais des formules standardisées plus abordables sous licence se développent.
- **Culture d'entreprise :** Les approches traditionnelles prédominent, avec une réticence au changement dans certaines organisations.

Les entreprises qui adoptent ces outils observent une amélioration de l'engagement et de la motivation des collaborateurs grâce à l'approche immersive et interactive des serious games. Les recherches du Dr Jérôme Hernandez (ici) démontrent que les serious games, lorsqu'ils sont alignés avec les besoins stratégiques de l'organisation, permettent de renforcer des compétences clés qui viennent enrichir l'expérience collaborateur dès l'onboarding.

C'est ainsi que la start up People 360 a décidé d'innover en matière de formation des collaborateurs, en proposant un programme de développement des compétences comportementales phygital en 3 étapes: tout d'abord, l'évaluation des soft skills via un test de jugement situationnel en ligne, suivie d'une journée en présentiel de sensibilisation et formation sous un format expérientiel (jeux apprenants) et enfin un serious game digital visant à faire progresser les collaborateurs sur les compétences clés, en situations quasi-réelles, qu'ils peuvent rejouer à l'infini pour s'améliorer encore (les scènes étant différentes à chaque tour, avec une infinité de possibilités). Cette méthodologie se fonde sur la méthode d'apprentissage décrite dans la taxonomie de Bloom permettant aux apprenants d'avoir la capacité de transmettre eux-mêmes leurs apprentissages

L'immobilisme RH freine l'adoption des serious games, mais les résultats démontrent leur impact significatif sur l'engagement collaborateur.

SERIOUS GAMES ET TRANSITIONS DE CARRIÈRE : UN LEVIER POUR L'APPRENTISSAGE DURABLE

L'onboarding n'est qu'un exemple des nombreuses applications des serious games en RH. Ces outils s'avèrent également précieux dans les moments clés des collaborateurs, comme les transitions de carrière ou les reconversions internes, communément appelés ReOnboardings car ils nécessitent véritablement de réintégrer le collaborateur

dans un environnement nouveau - bien que dans la même entreprise - ou un environnement qui a évolué en son absence.

Les jeux sérieux permettent d'évaluer et valoriser des compétences souvent sous-estimées, comme celles acquises dans des contextes de vie personnelle; par exemple en situation de salarié-aidant ou salarié-parent, le collaborateur va développer des qualités organisationnelles, décisionnelles, d'écoute et d'empathie, de self control.

Ces scénarios permettent non seulement d'évaluer les compétences comportementales, mais aussi d'en faire prendre conscience au collaborateur, et de les renforcer grâce à des feedbacks au fil de l'eau et à l'ajustement des scènes proposées en temps réel.

Les jeux sérieux permettent ainsi aux salariés de se préparer à de nouveaux rôles en simulant des situations proches de la réalité.



Les recherches du Dr Jérôme Hernandez (ici) mettent en avant la capacité des tests de jugement situationnel gamifiés (GSJT) à évaluer et développer les soft skills dans des contextes variés. Par exemple :

- *Gestion du stress en situation de crise : Un collaborateur doit gérer un conflit fictif au sein d'une équipe projet.*
- *Décision stratégique sous contrainte : Le jeu simule des situations complexes où chaque choix a des implications sur les résultats.*

Les directions des Ressources Humaines peuvent ainsi rendre les parcours plus inclusifs, diversifiés et mieux à même de répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise, à travers des

réintégrations valorisantes tout au long de la carrière des collaborateurs. Les serious games accompagnent les collaborateurs dans leurs transitions, en simulant des scénarios réalistes pour renforcer leurs compétences.

GAMIFICATION ET ROI : UNE TENDANCE DURABLE OU UN EFFET DE MODE ?

Si la gamification séduit par son caractère innovant, une question reste ouverte : est-ce une solution durable ou une simple tendance passagère ?

Les retours d'expérience montrent que, lorsqu'ils sont bien conçus, les serious games offrent un retour sur investissement supérieur aux formations traditionnelles. Les raisons en sont claires :

- *Engagement élevé : Les collaborateurs participent activement, contrairement aux formats passifs.*
- *Rétention accrue : L'apprentissage expérientiel permet une mémorisation plus efficace.*
- *Adaptabilité : Les scénarios peuvent être personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques des collaborateurs et des organisations.*

Cependant, le succès des serious games dépend fortement de leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Une approche mal calibrée risque de diluer l'impact attendu, ce qui alimente les scepticismes. Pour s'assurer de leur durabilité, il est essentiel d'investir dans des solutions adaptées et de mesurer régulièrement leur efficacité. Bien conçus, les serious games offrent un ROI supérieur aux formations traditionnelles, en renforçant engagement et apprentissage.

JOUER POUR ENGAGER, FORMER ET TRANSFORMER

La gamification et les serious games redéfinissent l'onboarding et l'expérience collaborateur, apportant une dimension interactive et engageante à des processus souvent perçus comme statiques. Bien plus qu'un simple gadget, ces outils s'appuient sur des bases scientifiques solides, notamment les recherches sur les GSJT menées par le Dr Jérôme Hernandez, co-fondateur de People 360. Ils ouvrent la voie à une gestion des talents plus inclusive, agile et tournée vers l'avenir.

Les entreprises qui oseront dépasser la crainte du changement verront les bénéfices sous la forme d'une fidélisation accrue, d'un apprentissage renforcé et d'une transformation durable de leur culture organisationnelle.

Ingrid Wolman Khalifa

7 INCLUSION

**hr
technologies**

Paris France 2025



RÉCONCILIER PRODUCTIVITÉ ET INCLUSION DIGITALE: L'ENJEU DES FRONT-LINE WORKERS

2,7 milliards de Front-line Workers dans le monde, 80% de la main-d'œuvre globale, et pourtant seulement 1% des investissements digitaux leur sont dédiés. Comment transformer ce paradoxe en opportunité ? Plongez dans les stratégies gagnantes pour engager ces talents essentiels.

Qu'est-ce qu'un technicien en maintenance, un ouvrier qualifié, une infirmière ou un chef de rang ont en commun ? Non seulement ils figurent parmi les métiers les plus en tension, mais ils partagent une réalité bien moins visible : ils appartiennent à cette majorité silencieuse que l'on appelle les front-line workers. Déconnectés des systèmes digitaux de leur employeur, ils manquent d'accès à l'information stratégique et aux outils modernes nécessaires à leur performance.

Alors que ces métiers sont au cœur des enjeux économiques et industriels, ils sont paradoxalement les moins équipés en solutions digitales, notamment en matière RH. Ce paradoxe soulève une question : comment intégrer ces travailleurs dans les initiatives numériques pour maximiser leur engagement et leur efficacité ?

Dans cet article, nous explorerons pourquoi la digitalisation équitable des front-line workers est devenue une priorité et les étapes pour y parvenir.



VINCENT HOGOMMAT
CONTENT STRATEGIST, NEOBRAIN



LA CARTE D'IDENTITÉ DES «FRONT-LINE WORKERS»

Une majorité de la population active

Les front-line workers, ou «travailleurs de 1ère ligne», représentent une majorité souvent invisible de la population active. En France, 16,1 millions de personnes, soit deux tiers des salariés, exercent un métier en dehors des bureaux traditionnels, contre seulement 8,1 millions de cols blancs. À l'échelle mondiale, cette population atteint 2,7 milliards de travailleurs, représentant 80% de la main-d'œuvre globale.

Les principaux secteurs dans lesquels cette population évolue

On trouve les front-line workers dans des secteurs variés mais cruciaux pour l'économie, notamment :

- Agriculture : 2,5% de la population active française (chiffres INSEE)
- Santé : 14,5%
- Commerce de détail : 10%
- Hôtellerie : 6,4%
- Industrie: 13,3%
- Transports : 5%
- Construction : 6,7 %



Des besoins métiers spécifiques...

Chaque population de front-line workers (FLW) requiert des solutions applicatives adaptées à ses missions quotidiennes. Quelques illustrations de secteurs :

- *Le commerce de détail, quant à lui, nécessite des outils capables de gérer les plannings en temps réel, d'ajuster les horaires et de faciliter les demandes de congés via des systèmes sans papier.*
- *Dans l'industrie, le suivi des indicateurs de performance et l'allocation précise des ressources sur des tâches spécifiques sont essentiels pour garantir l'efficacité des processus.*
- *L'hôtellerie et la restauration doivent s'appuyer sur une gestion fluide des rotations d'équipe et une centralisation des plans de service pour répondre aux besoins des clients.*

Contrairement aux cols blancs, leur productivité repose sur un temps limité consacré aux outils numériques. Moins ils passent de temps à interagir avec des interfaces complexes, plus ils se concentrent sur leurs tâches terrain, ce qui augmente leur satisfaction.

...Mais des besoins RH universels

Malgré la diversité des applicatifs métiers, les besoins RH des front-line workers restent universels. Ces collaborateurs, quels que soient leur secteur ou leur poste, partagent des attentes communes : un accès fluide à leurs informations essentielles (congés, paie, objectifs) et des outils qui soutiennent le développement de leurs compétences (<https://www.neobrain.io/blog/developpement-des-competences>) et leur progression de carrière.

Répondre à ces attentes avec des solutions simples, rapides et adaptées aux contraintes du terrain est essentiel pour renforcer leur engagement et leur efficacité

DÉFIS ET ENJEUX STRATÉGIQUES DES FRONT-LINE WORKERS

Un accès numérique limité

Alors que 300 milliards de dollars sont investis chaque année dans les technologies d'entreprise, seulement 1% est destiné aux front-line workers (<https://www.emcap.com/technology-for-the-deskless-workforce-2020/>).

Dépourvus d'email professionnel et d'ordinateurs, ces collaborateurs sont souvent coupés des outils essentiels à leur productivité et à leur contribution stratégique.

Des conséquences sur la cohésion et la performance

Ce manque d'inclusion numérique a des répercussions profondes :

- *Circulation altérée de l'information : Retards et pertes d'informations nuisent à la prise de décision.*
- *Cohésion fragilisée : Le sentiment d'exclusion affaiblit leur engagement.*
- *Contribution limitée : Sans outils adaptés, ils ne peuvent pas remonter leurs observations ou idées.*

Malgré ces défis, 63% des front-line workers se disent enthousiastes à l'idée de bénéficier de nouvelles opportunités numériques. (<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/technology-unlocks-a-new-future-for-frontline>).

Les obligations réglementaires

Les entreprises doivent fournir des outils adaptés pour respecter :

- *La protection des données et le droit à la déconnexion.*
- *L'égalité d'accès aux outils : Ignorer ces besoins peut entraîner des risques juridiques, notamment en matière de discrimination numérique.*
- *La prise en charge des frais professionnels : Imposer l'usage d'équipements personnels peut être une violation des droits des salariés.*

Impacts culturels et organisationnels de l'accès digital

Dans un monde où la digital workplace est devenue une norme, l'absence d'outils numériques adaptés pour les front-line workers (FLW) crée un déséquilibre profond. Selon l'étude de Microsoft citée ci-dessus, plus de 60% des FLW estiment que les messages provenant du top management ne leur sont pas transmis

Ce fossé numérique reflète une divergence culturelle entre les cols blancs et les cols bleus, alimentant un sentiment d'exclusion et une déconnexion avec les valeurs et objectifs de l'entreprise.

ROI et coûts cachés de l'inaction

Les entreprises les plus dynamiques dans leur transformation digitale comprennent qu'inclure les front-line workers dans leur stratégie numérique est un impératif.

- *73% des entreprises ayant réussi leur transformation digitale ont des employés*

de première ligne visiblement engagés, contre seulement 46% pour les autres entreprises.

- 78% des dirigeants affirment que «connecter leurs collaborateurs de première ligne avec les technologies et informations nécessaires est crucial pour garantir leur réussite future».

En revanche, négliger cette population entraîne des coûts colossaux. Une étude Pearson montre qu'une entreprise fictive de 10 000 front-line workers, avec un turnover de 85%, dépenserait jusqu'à 40,8 millions de dollars par an pour recruter et former des remplaçants. (<https://www.workday.com/fr-fr/pages/stories/why-frontline-workers-must-be-part-of-your-digital-transformation.html>).

Ces chiffres montrent qu'investir dans des technologies dédiées aux front-line workers n'est pas seulement une démarche inclusive, mais une nécessité stratégique pour étendre la digitalisation et maximiser la performance dans son ensemble.

LES SOLUTIONS POUR UNE DISPONIBILITÉ RENFORCÉE

Simplifier l'adoption des outils RH grâce à des solutions d'authentification

Les front-line workers évoluent dans des environnements complexes où la connexion aux outils numériques est un défi. Les postes partagés, les changements fréquents d'équipements et la disponibilité du réseau limité compliquent leur authentification.

Les options actuelles :

- Salles dédiées avec PC.

- Accès temporaire via l'ordinateur du manager.
- Tablettes partagées sur les lignes de production.

Ces approches, bien que pratiques, restent limitées en termes de fluidité et d'autonomie. Solutions pratiques pour renforcer l'inclusion numérique :

- Authentification simplifiée par mot de passe : Solution rapide pour des données RH standards.
- Badges d'accès RH intégrés : Universels pour bornes et tablettes.
- Applications mobiles sécurisées : Offrant flexibilité et connexion même hors réseau.

Illustration : Des initiatives comme celles de Ahmed Salama (Head of Account Management and Global Customer Success, Neobrain) montrent qu'une planification réfléchie peut transformer l'expérience des FLW.

“ Pour un client industriel nous avons installé des tablettes sur les lignes de production, des sessions étaient planifiées dans l'agenda des collaborateurs afin de remplir les entretiens annuels. Progressivement, des outils supplémentaires (bourses d'emploi, formations) compléteront le dispositif.”

Une méthodologie pour un accès renforcé

Diagnostic et cadrage

Analyser le niveau de maturité digitale de l'entreprise et impliquer les front-line workers dès le départ pour identifier leurs besoins et clarifier les objectifs du projet.

Défis et Solutions pour l'accessibilité digitale des frontline workers



Co-construction

Collaborer avec les managers de proximité et les FLW pour bâtir une feuille de route inclusive. Cette immersion sur le terrain favorise l'adhésion et limite les résistances.

Déploiement

Miser sur un triptyque communication-formation-consolidation : supports adaptés, formations segmentées et mobilisation de leaders informels pour accompagner le changement.

Indicateurs clés de succès

Pour évaluer l'impact des initiatives, il est essentiel de suivre des KPIs comme :

- *Taux de connexion et taux de reprise en main : Mesurent l'engagement initial et la fidélisation des utilisateurs.*

- *NPS et CSAT : Évaluent la satisfaction des FLW envers les solutions.*
- *Taux de complétion des entretiens annuels : Indique l'adoption des outils RH.*
- *Taux de rétention : Révèle l'impact sur la fidélisation des collaborateurs.*

Les front-line workers sont au cœur des enjeux économiques et stratégiques. Investir dans leur inclusion numérique, c'est non seulement répondre à des obligations légales et éthiques, mais aussi maximiser leur potentiel, réduire les coûts liés au turnover et renforcer la cohésion. Cette transformation ne se limite pas à des outils : elle repose sur une vision inclusive et des actions concrètes pour une performance collective durable.

Vincent Hogommat



8

DATA RH



hr technologies

Paris France 2025





Ancrez l'innovation dans vos pratiques RH

➤ Le rituel du Lab RH

Au Lab RH nous sommes persuadés que l'innovation RH c'est avant tout un état d'esprit. Pour le cultiver et le booster, nous proposons à nos adhérents un rituel composé d'événements et de ressources !

➤ LE RITUEL INNOVATION DES ADHÉRENTS ENTREPRISES



Morning Labs
HR Community Talks
Parole d'experts

Learning Expeditions
Demoday
Salons & Événements RH



Afterworks
Dîners exclusifs de DRH

Newsletter mensuelle
Plateforme base de connaissances



➤ COMPLÉTÉ D'UN ACCOMPAGNEMENT À LA CARTE

(exemples)

- Les Masterclass du Lab RH
- Learning expedition sur mesure
- Pitches de startups sélectionnées
- Animation des comités innovations RH internes

<http://lab-rh.com>





VINCENT BARAT
CEO ALBERT

Entre tensions budgétaires et manque de reconnaissance, la fonction RH peine à s'imposer comme un acteur stratégique. Mais avec la data, il est temps de changer la donne et de rétablir l'équilibre !



Dans "Le Problème à trois corps", Liu Cixin décrit une civilisation extraterrestre nommée Trisolaris sous l'influence gravitationnelle de trois soleils. De ce triple mouvement astral, impossible à modéliser mathématiquement et donc à anticiper, résulte un enchaînement chaotique de saisons menant Trisolaris au bord de l'extinction, de manière répétée... Admettons maintenant que le premier soleil soit les Opérations, le deuxième la Finance et le troisième la RH, et vous avez les ingrédients d'un bon roman de corporate-fiction.

Contraction des investissements (chez les opérationnels), réduction des effectifs (côté RH) et tensions sur le financement (pour les DAF) alimentent ce côté "chacun pour soi et Dieu pour tous". Mais les turbulences économiques ou géopolitiques actuelles ne sont pas les responsables du chaos organisationnel que nous observons en ce moment. Certes, elles "stress-testent" l'entreprise dans son ensemble. L'origine du mal est ailleurs : c'est clairement une conséquence du déséquilibre des influences.

Parce que si chacun tire la couverture à soi

dans ce jeu à somme nulle qu'est le budget, il y en a un qui perd un peu plus souvent que les autres...

LE DÉSÉQUILIBRE D'INFLUENCE AU SEIN DU COMEX

Les opérationnels et les financiers ont en effet pour eux la domination numérique, aussi bien dans son acception technologique que mathématique. Cette capacité à traduire en indicateurs leur action leur confère automatiquement une aura d'inaffabilité (même si c'est une erreur de penser que l'on ne peut pas faire dire ce que l'on veut aux nombres). Le suivi longitudinal des KPIs amène une forme d'objectivité, de rationalité rassurante. J'ai raison car j'ai des chiffres qui le prouvent. Je ne "pense" pas : je sais.

De plus, aucune autre fonction ne vient se mêler de comment la comptabilité ou les prévisionnels sont pratiqués en Finance. Contrairement aux sujets RH, où chacun se sent libre de donner son avis sur tout, personne n'a d'opinion sur la meilleure façon de consolider les résultats de l'exercice en cours.

Bien sûr, il existe des contre-exemples. Un Directeur de la Stratégie et des Acquisitions d'un groupe du CAC40 me racontait l'exaspération qu'il pouvait ressentir quand son PDG ne tenait aucun compte des mémos "rationnels" que son équipe de M&A passait des jours et des nuits à constituer, et préférait privilégier son intuition.

Mais statistiquement sur l'ensemble des décisions d'entreprise, on peut avancer sans crainte que les opérationnels et les financiers sont plus écoutés dans un COMEX, certes parce qu'ils sont au plus proche de "l'argent", mais aussi et surtout parce qu'ils ont des chiffres.

DEVENIR DATA-DRIVEN EN RH

Pour parler trivialement : la fonction RH, elle, se fait rouler dessus. 60% des dépenses sont liées à l'humain, mais son influence ne reflète pas cette réalité. Le constat n'est pas nouveau, et plusieurs facteurs peuvent expliquer cette indigence des données. Une digitalisation plus tardive, un sujet d'étude (l'humain) par essence plus difficile à mesurer procurent quelques excuses.

Mais l'injonction presque tarte à la crème de devenir une fonction data-driven peine à se matérialiser en victoires concrètes et visibles. Pour bien comprendre, il faut réaliser qu'il y a un genre de pyramide de Maslow des besoins en données RH. Du bas vers le haut :

1. *L'administratif : la connaissance à minima des effectifs, la GTA, l'absentéisme, l'attrition, etc. Ce challenge perdure encore un peu en 2025, mais est de plus en plus*

résorbé.

2. *La conformité : reporting, bilan social, etc.*
3. *La performance : rémunération, évaluations, développement, etc.*
4. *La stratégie : organisation, transformation, planification stratégique (SWP)*
5. *Le talent : acquisition, rétention, carrières, etc.*
6. *Le bien-être : engagement, santé, etc.*

En 10 ans, la fonction a considérablement progressé sur les sujets dans les 3 couches les plus basses, portée aussi par des réglementations contraignantes et une vague de digitalisation. La guerre des talents et le climat d'incertitude ont de leur côté introduit une dose d'innovation dans les 3 couches supérieures, sans toutefois avoir atteint un niveau de maturité suffisant pour garantir leur pérennité.

Pourtant, elles sont aujourd'hui essentielles pour prouver l'efficacité de la fonction. Les premières sont en effet maintenant considérées comme des acquis. On ne gagne pas de points à les avoir, on ne peut qu'en perdre à ne pas les avoir.

Les 3 suivantes traduisent les attentes du business, et sont révélatrices de l'excellence opérationnelle ou non de la RH : dans sa capacité à anticiper les problèmes de recrutement ou de rétention, à proposer les bonnes mobilités au bon moment, à accompagner la transformation des organisations de manière apaisée...

Et de fait, elle souffre encore d'un déficit de perception. Comme entendu récemment lors d'un déjeuner de networking de DAF au sujet de la CSRD : "moins on dépend d'eux, mieux on se porte, car on n'a pas confiance".

QUELS AXES DE DÉVELOPPEMENT ?

Dans ces conditions, comment surmonter ces biais venant des autres fonctions, et rétablir le bon niveau d'influence ? Si l'on estime que devenir data-driven est la clé, trois pistes sont alors à étudier.

La première est celle des appétences et des compétences. Par notre activité, nous sommes amenés à croiser une variété de profils RH, positionnés sur le sujet SWP. Le succès d'un proof of concept tient en majeure partie à lui :

A-t-il.elle choisi d'être là ? L'intérêt pour la data est impératif. Sans lui, le refus d'obstacle est immédiat. Forcer la chose s'avère souvent très néfaste, car peut donner l'impression de placer volontairement quelqu'un en situation d'inconfort, sur un sujet potentiellement traumatique qui remonte parfois à l'école ;

Quelles sont ses compétences ? Evidemment, les anciens consultants et ingénieurs partent avec un avantage. Mais nous pourrions aussi citer un vaste nombre de profils de juristes ou de psychologues qui ont su développer l'expertise data. Et au-delà de l'expertise data, c'est souvent la capacité à développer une vision stratégique et orientée business qui fait la différence ;

La deuxième piste est celle de la technologie. Il va sans dire qu'elle abaisse la barrière d'entrée et permet à presque tout le monde de s'improviser analyste aujourd'hui. Continuer à souffrir sur Excel en 2025 relève du masochisme.

La troisième est celle des ressources, à la fois financières et humaines, que l'on est prêt à consacrer. Dans notre domaine par exemple, il faut être prêt à détacher, de manière permanente et pas juste en "mode projet", quelqu'un à au moins 50% du temps pour se consacrer à la coordination du processus de SWP. C'est évidemment valable pour beaucoup d'autres processus.

Et il faut aussi ne plus craindre de "mener des projets chers". La fonction RH est souvent la reine de l'auto-censure de ce point de vue-là. J'ai récemment entendu un VP RH d'une entreprise du SBF120 me confier fièrement que son projet compétences à 250k€ était le plus important de l'année dans le budget RH. Cela m'a rempli de tristesse pour lui, sachant que dans la même entreprise, ce n'était même pas le quart du budget de cadrage d'une mission de transformation de la fonction marketing par un cabinet de stratégie bien connu.

UN ÉLÉPHANT DANS LA PIÈCE ?

Il existe peut-être une autre vertu à la data dans notre Problème à trois corps. D'après l'APEC, le taux de féminisation chez les cadres dirigeants dans les Opérations varie entre 10% et 20% ; entre 15% et 20% pour la Finance ; et entre 65% et 70% en RH... Il est tentant de dresser un parallèle entre cette observation et la place accordée aux RH au niveau stratégique, tant cela ressemble à un énième avatar du patriarcat en entreprise. L'utilisation de la data - puisque incontestable - deviendrait alors une source d'émancipation plus large. Appelons-le de nos vœux. Et pour filer la métaphore, espérons que les astres s'alignent !

Vincent Bant





**TRANSFORMATION RH : CES
RH QUI UTILISENT DÉJÀ L'IA**



La transformation digitale des RH a marqué une évolution, mais l'arrivée de l'IA représente une véritable révolution. En intégrant l'IA, les équipes RH optimisent leurs processus, de la gestion des talents à l'analyse des compétences, tout en automatisant les tâches administratives et en révélant des talents cachés. Cet article explore comment des pionniers des RH utilisent l'IA pour répondre avec agilité et innovation aux défis du monde du travail.

Loïc MICHEL
CEO ET CO-FONDATEUR DE 365TALENTS



Les outils dédiés centralisent les demandes, facilitent la consultation des droits des salariés et simplifient la validation des managers. Côté paie, les logiciels automatisent calculs, cotisations et déclarations, garantissant conformité, précision et efficacité. Résultat : des processus fluidifiés, une charge réduite et un stress minimisé pour les équipes RH.

L'automatisation du recrutement, elle, permet de rendre les processus de recrutement plus rapides, plus efficaces et moins sujets aux erreurs.

Grâce à des outils d'automatisation, vous pouvez rationaliser de nombreuses tâches de recrutement, comme :

- La recherche de candidats.
- Le tri des CV.
- La programmation des entretiens.
- Le suivi des candidatures.

Ces outils utilisent des technologies avancées, comme l'intelligence artificielle et le machine learning, pour permettre aux recruteurs de se concentrer sur des aspects plus stratégiques du recrutement.

L'IA Générative

Pour les RH, l'IA générative englobe l'application

APERÇU DES DERNIÈRES INNOVATIONS RH

En 2024, l'Intelligence Artificielle est déjà bien ancrée dans nos vies quotidiennes. La fonction des Ressources Humaines devient le nouveau terrain de jeu de l'IA.

Comment l'IA révolutionne-t-elle la gestion des talents ? Quels sont les outils favoris des professionnels des RH ? IA et RH, où en est-on ?

Automatisation

L'automatisation des tâches chronophages a transformé les équipes RH, notamment dans la gestion des congés et de la paie.

des techniques d'intelligence artificielle générative dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'IA générative peut être utilisée pour l'apprentissage et la formation personnalisés, l'évaluation et le développement des compétences, l'acquisition et le recrutement de talents, l'engagement et le feedback des collaborateurs...

En augmentant les capacités analytiques des IA traditionnelles, l'IA générative introduit de nouvelles possibilités de création et de personnalisation qui révolutionnent les pratiques RH, allant de descriptions de poste dynamiques aux programmes de formation sur mesure.

Prise de décisions basée sur la data

La prise de décisions basée sur la data en RH consiste à utiliser des données pour guider des choix stratégiques et opérationnels. Cela améliore la précision, réduit les biais, et offre des prédictions utiles pour des domaines comme le recrutement, la gestion des compétences, l'engagement collaborateur et la planification stratégique.

Les données analysées incluent celles sur les compétences, la performance, l'engagement, et les tendances externes. Les outils comme les SIRH, les solutions analytiques et l'IA sont essentiels. Cependant, des défis comme la qualité des données, la confidentialité et l'adoption par les RH doivent être surmontés. Pour réussir, il faut aligner les projets sur les objectifs business, impliquer les équipes, et communiquer de manière transparente.

IA éthique

Avec l'adoption croissante de l'IA dans le recrutement, les questions d'éthique et de responsabilité deviennent de plus en plus prégnantes. Il est essentiel que les entreprises utilisent l'IA de manière éthique et responsable, en veillant à :

- *Respecter la vie privée des candidats et des collaborateurs.*
- *Éviter les biais discriminatoires.*
- *Garantir la transparence des processus de recrutement.*

L'IA éthique et responsable implique également de s'assurer que les algorithmes de recrutement sont équitables et ne favorisent pas certains candidats au détriment d'autres sur la base de critères non pertinents ou discriminatoires. C'est un enjeu essentiel pour les entreprises qui souhaitent être perçues comme des employeurs de choix et attirer les meilleurs talents.

Comment les RH utilisent l'IA Générative pour le recrutement, la gestion des talents et de la performance ?

L'IA générative révolutionne les RH en rendant le recrutement, la gestion des talents et la performance plus efficaces et personnalisés.

- *Recrutement : Elle automatise la création d'offres d'emploi, le tri des CV et l'élaboration de scénarios d'entretiens, tout en enrichissant l'expérience candidat avec des chatbots et des contenus adaptés.*
- *Gestion des talents : L'IA identifie les compétences, propose des mobilités internes, crée des plans de formation personnalisés et élabore des trajectoires de carrière alignées avec les objectifs individuels et organisationnels.*
- *Performance : Elle synthétise les évaluations, génère des feedbacks personnalisés, suit les KPI et détecte les risques ou potentiels d'engagement.*

Ces applications améliorent l'efficacité, la précision et l'engagement, tout en libérant du temps pour les RH. Cependant, elles nécessitent une gestion éthique, transparente et conforme aux régulations pour garantir un bon équilibre entre technologie et interactions humaines.

SEGULA Technologies, leader mondial en ingénierie, opère dans des secteurs variés comme l'automobile, l'aéronautique, l'énergie et le ferroviaire. Depuis 2020, l'entreprise a amorcé une transformation vers une organisation basée sur les compétences. Avec une bibliothèque de 180 fiches métier couvrant 12 familles, le principal défi RH consistait à actualiser et personnaliser ces fiches pour répondre à l'évolution des métiers, tout en garantissant cohérence et pertinence. L'adoption d'un outil d'IA Générative a révolutionné ce processus, permettant de concevoir rapidement des fiches alignées sur les standards de l'industrie, tout en intégrant des recommandations stratégiques pour maximiser leur efficacité.

Expérience collaborateur : l'IA pour une meilleure intégration et gestion des ressources humaines

L'IA améliore l'expérience des salariés en favorisant leur intégration, leur motivation, leur engagement, leur satisfaction et leur bien-être au travail. Grâce à l'IA, les RH peuvent mieux comprendre les attentes, les besoins, les aspirations, les préoccupations et les problématiques des salariés.

Des outils d'IA permettent de :

- *Recueillir et d'analyser les données relatives à l'expérience des salariés.*

- *Suivre et d'évaluer leur performance, leur implication, leur satisfaction, leur motivation.*

Crédit Agricole Provence Côte d'Azur, par exemple, a intégré une plateforme de gestion des talents basée sur l'IA permettant aux collaborateurs de piloter leur parcours professionnel. En enrichissant et actualisant leurs profils, ils explorent les opportunités, échangent avec leurs pairs ou managers pour partager des expériences, et sollicitent des formations avec l'appui de leur Conseiller RH. Cette initiative favorise l'engagement et la satisfaction : 91% des collaborateurs jugent cette approche utile pour leur projet professionnel, bénéficiant ainsi d'une visibilité accrue sur leurs perspectives de carrière.

Comment les RH utilisent la data pour prendre des décisions

Les RH utilisent la data et l'IA pour améliorer la précision, la rapidité et l'impact de leurs décisions.

- *Recrutement : Tri des candidatures, matching précis entre compétences et postes, prédiction de la réussite des candidats.*
- *Gestion des talents : Cartographie des compétences, analyse des écarts, recommandations de formation et de mobilité interne.*
- *Engagement et performance : Suivi des KPIs, analyse de l'engagement, feedback personnalisé, prédiction des tendances.*
- *Planification stratégique : Prévisions des besoins en personnel et scénarios pour aligner les politiques RH sur les objectifs de l'entreprise.*

Ces outils augmentent l'objectivité, l'efficacité et la personnalisation des actions RH, tout en nécessitant une gestion éthique des données et une formation adaptée pour les équipes.

À QUOI RESSEMBLERA L'IA DANS LES RH EN 2025 ?

L'IA au service des stratégies RH basées sur les compétences

Les stratégies basées sur les compétences ont le vent en poupe, comme l'IA ! Alors, que donnent les deux ensemble ?

L'intelligence artificielle transforme les stratégies RH en plaçant les compétences au cœur de l'efficacité et de l'innovation. Elle cartographie les compétences, comble les écarts avec des parcours d'apprentissage personnalisés et révèle les talents cachés pour

favoriser la mobilité interne. Grâce à l'analyse prédictive, l'IA anticipe les besoins futurs, renforce la diversité en limitant les biais, et automatise les tâches répétitives. Les équipes RH peuvent ainsi se consacrer aux initiatives stratégiques, tandis que des données précises optimisent les décisions sur les promotions, la formation et la mobilité, rendant les organisations plus agiles et compétitives.

La donnée compétence pour la gestion des compétences et des talents

Parmi la data à collecter pour parvenir à une analyse des effectifs complète, la donnée compétence, ou skills data, est essentielle afin que les RH comprennent mieux leurs collaborateurs.

La Skill Data est un ensemble de données faisant référence aux compétences d'un individu et comprend des données comme : des listes de compétences individuelles, des résultats de l'évaluation des compétences, des détails de l'expérience, des niveaux de compétence, des diplômes ou autre formation, des informations liées aux compétences comme les intérêts ou les objectifs.

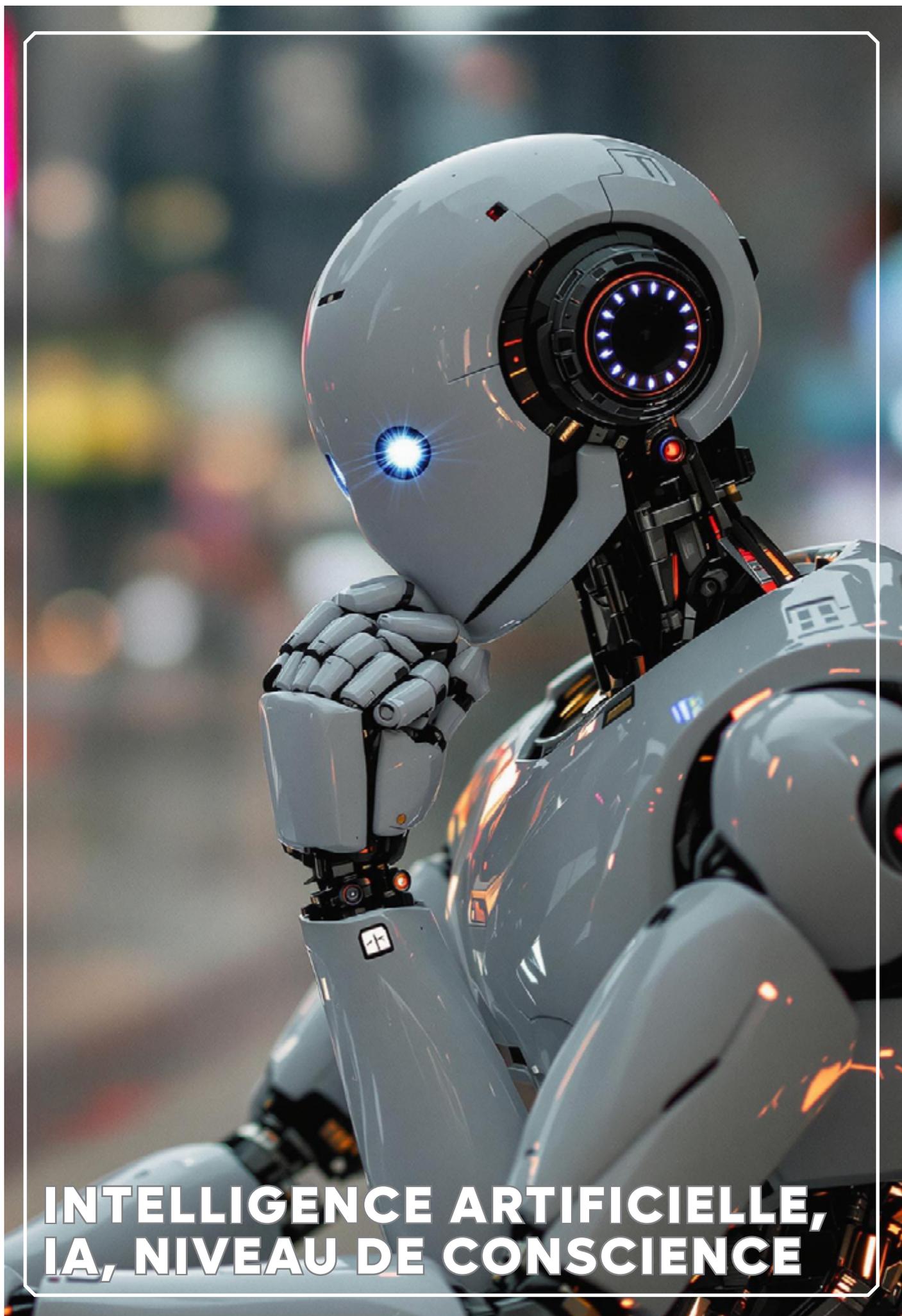
La Skill Data permet d'identifier les compétences existantes, de créer des plans de développement sur mesure, et de repérer des talents pour des projets spécifiques. Elle aide également à anticiper les besoins futurs en compétences, facilitant des investissements ciblés dans la formation et la reconversion.

En comparant les compétences internes aux exigences des postes ou projets, elle favorise des décisions basées sur des données objectives, minimisant les biais. Des outils basés sur l'IA offrent une vue en temps réel des compétences explicites et implicites, maximisant ainsi l'utilisation des talents cachés et le potentiel des collaborateurs.

En pleine transformation, la SNCF a modernisé ses processus RH grâce à une plateforme centralisée basée sur les compétences. Intégrant recrutement, formation, mobilité interne et évaluation, cette solution utilise l'IA pour fournir des recommandations personnalisées, optimisant le développement des compétences et des carrières.

Avec un taux d'adoption de 88% sur 155 000 collaborateurs, la plateforme simplifie les processus RH, connecte le SIRH et le LMS, et garantit une expérience transparente pour les employés, renforçant ainsi la compétitivité de l'organisation.

Loïc Michel



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, IA, NIVEAU DE CONSCIENCE



Si l'Intelligence Artificielle est une prouesse technologique qui offre de nouvelles opportunités, son utilisation questionne sur sa cohabitation avec l'humain et son impact sur les relations humaines.

CHRISTIAN BUSCHBECK
DIRIGEANT IKAARA



L'IA, MIROIR DE NOS INTENTIONS ET DE NOTRE CONSCIENCE

L'intelligence artificielle (IA) est bien plus qu'une avancée technologique. Elle agit comme un miroir qui reflète nos intentions, nos valeurs et le niveau de maturité des organisations qui l'utilisent.

La vraie interrogation ne réside pas dans le potentiel de l'IA à transformer nos pratiques, mais dans la manière dont nous, en tant que dirigeants, choisissons de l'intégrer dans nos écosystèmes. Sommes-nous guidés par la peur, l'opportunisme ou une intention profondément alignée avec nos valeurs fondamentales ?

Inspirée par les six niveaux de conscience organisationnelle décrits par Ikaara et Christian Buschbeck dans *Business Conscient & Performance Durable* (à paraître en avril 2025), cette réflexion engage les responsables RH et les dirigeants à repenser leur posture face à l'IA : un outil d'optimisation des tâches ou un levier pour élever la conscience collective ?

Les six niveaux de maturité et de conscience dans l'utilisation de l'IA

Nous avons choisi de répertorier les différentes utilisations de l'Intelligence Artificielle dans 6 niveaux de conscience qui illustrent graduellement l'utilisation de l'IA par les organisations. Dans chacun de ces 6 niveaux, il n'y a aucun jugement de valeur. Il s'agit plutôt d'une grille de lecture pour que les dirigeants évaluent et ajustent leurs pratiques.

Chaque niveau est une étape indispensable dans la prise en main d'une nouvelle technologie telle que l'IA. L'idée est de permettre à chacun de se situer et de comprendre comment il peut encore faire évoluer son utilisation de l'IA grâce à de nouvelles prises de conscience.

L'EXPÉRIMENTATION : L'IA COMME GADGET TECHNOLOGIQUE

Ce premier stade correspond à la découverte. À l'instar d'Internet à ses débuts, l'IA est vue comme une curiosité, testée sans cadre stratégique clair. Les organisations agissent souvent par peur de manquer une tendance, multipliant les essais sans évaluer l'impact à long terme. Cette étape d'exploration est indispensable pour apprivoiser cette nouvelle technologie mais fait émerger une réflexion clé :

Suis-je guidé par une contrainte, une peur ou par une intention claire ?

Pour y répondre et atteindre un nouveau niveau de conscience, formalisez des objectifs précis pour chaque expérimentation. Essayez de trouver un fil conducteur cohérent dans votre exploration.

L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE : L'IA POUR OPTIMISER LA PERFORMANCE

Dans ce 2ème niveau de conscience, les organisations ont compris l'intérêt de l'IA. Elles commencent alors à l'utiliser pour automatiser et rationaliser des processus, comme la gestion des candidatures ou la prédiction de turnover. Si elle améliore la productivité, son usage reste souvent purement utilitaire.

La question que l'on est amené à se poser : l'IA reflète-t-elle les valeurs fondamentales de mon organisation ?

Pour passer au niveau de conscience suivant, veillez à ce que l'IA amplifie la valeur humaine au lieu de l'éroder.

L'HYBRIDATION : L'IA ET L'HUMAIN EN PARTENARIAT

Dans ce 3ème niveau, l'IA devient un partenaire pour compléter l'humain, sans le remplacer. Elle commence à être considérée comme un assistant et non plus comme un outil purement mécanique. Cela peut se traduire par des outils de «coaching augmenté» ou d'aide à la prise de décision. À ce stade, les organisations ont approfondi leurs connaissances de l'IA et y voient un véritable potentiel. Or, cette nouvelle prise de conscience peut créer des déséquilibres évidents entre la répartition des rôles entre l'IA et l'humain. Si certains sont tentés de penser que l'IA peut se substituer à l'humain, il n'en est rien.

Alors comment équilibrer forces de l'IA et intuition humaine ?

La meilleure action à mettre en place est d'organiser des discussions collectives pour garantir un enrichissement de l'IA et non une domination.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : L'IA COMME CATALYSEUR DE CO-CRÉATION

À ce 4ème stade, l'IA facilite la créativité et l'innovation collective, par exemple en structurant des données ou en générant des scénarios d'avenir. Elle est utilisée comme source d'inspiration, cependant, l'humain reste au centre des processus. Face à cette nouvelle utilisation de l'IA, nombreux sont ceux à se demander si l'IA stimule la créativité ou si elle la contraint. À cela, je réponds que l'IA n'est pas un obstacle à la créativité. Elle doit être un tremplin qui permet à l'humain de rebondir sur de nouvelles idées.

L'IA ne doit pas être un réflexe qui entretient une nouvelle paresse de l'esprit. Elle doit initier ou compléter un raisonnement, mais ne doit pas en devenir le leader.

LA VÉRIFICATION ET L'INTUITION ÉCLAIRÉE : L'IA COMME GARDE-FOU

Les dirigeants matures utilisent l'IA pour vérifier leurs intuitions ou leurs décisions, mais pas pour les remplacer. La confiance en soi et en l'équipe prime sur la dépendance technologique.

Or, face à l'utilisation raisonnée de l'IA, suis-je capable de distinguer intuition humaine et logique algorithmique ?

Pour éviter toute forme de confusion, renforcez



les compétences intuitives de vos équipes tout en cadrant l'usage de l'IA.

LA CONNEXION INTUITIVE : L'IA COMME LEVIER DE TRANSFORMATION

À ce niveau ultime, l'IA est utilisée pour incarner des valeurs élevées et construire des solutions inclusives et durables. Les organisations programment l'IA pour refléter leur vision d'un monde conscient et équitable.

À ce niveau de conscience, la réflexion dominante est l'alignement de l'IA avec la vision d'un futur durable ?

Pour répondre à cette question, concevez des initiatives où l'IA soutient vos idéaux sociétaux.

L'IA COMME OUTIL D'ÉLEVATION, NON DE DOMINATION

L'IA n'est pas neutre et son utilisation est loin d'être anodine. Elle amplifie nos intentions et reflète le niveau de conscience de nos organisations. Les RH, en tant que garants des valeurs humaines, jouent un rôle clé pour que cette technologie devienne un vecteur de transformation positive.

La véritable question est donc : à quel niveau utilisez-vous l'IA aujourd'hui ?

Et comment pouvez-vous l'aligner davantage avec une vision de performance durable et de conscience collective ?

L'IA n'est pas seulement une opportunité technologique, mais un défi d'évolution pour les organisations.

Cet article n'est qu'un avant-goût d'une réflexion plus large que nous proposons dans le livre «Business Conscient & Performance Durable». Ce livre offre aux dirigeants des clés de gouvernance audacieuses pour transformer leurs organisations.

En repensant l'usage de l'IA non pas comme un simple outil d'efficacité, mais comme un levier pour élever le niveau de conscience collective, les entreprises peuvent redéfinir leur raison d'être et leur contribution au monde. Plongez dans cet ouvrage pour découvrir comment adopter une approche pionnière et éclairée, qui allie innovation technologique et humanité. Une invitation à réinventer, durablement.

Christian Buschbeck

9

FONCTION RH



hr
technologies

Paris France 2025



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



MAGR
Le premier master international
de l'Europe de l'Est





L'AGILITÉ DES EFFECTIFS : LE NOUVEAU PARADIGME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans un monde professionnel en constante mutation, les entreprises font face à un défi majeur : le manque de préparation des effectifs, ou «workforce readiness gap».

VINCENT BELLIVEAU
CHIEF INTERNATIONAL OFFICER AT CORNERSTONE ON-DEMAND



Leader dans le domaine des solutions RH, l'éditeur Cornerstone, lui-même confronté à ce défi à travaillé en 2024 à la construction d'une réponse innovante et avec sa plateforme « Cornerstone Galaxy » et il propose une nouvelle approche des SIRH, visant à promouvoir une forme d'agilité des effectifs sur le « marché interne ». Cet article explore les enjeux actuels de la gestion des ressources humaines et présente une conception plus agile de la fonction RH et pour des collaborateurs que l'on désire accompagner en renforçant leur autonomie et l'agilité des compétences.

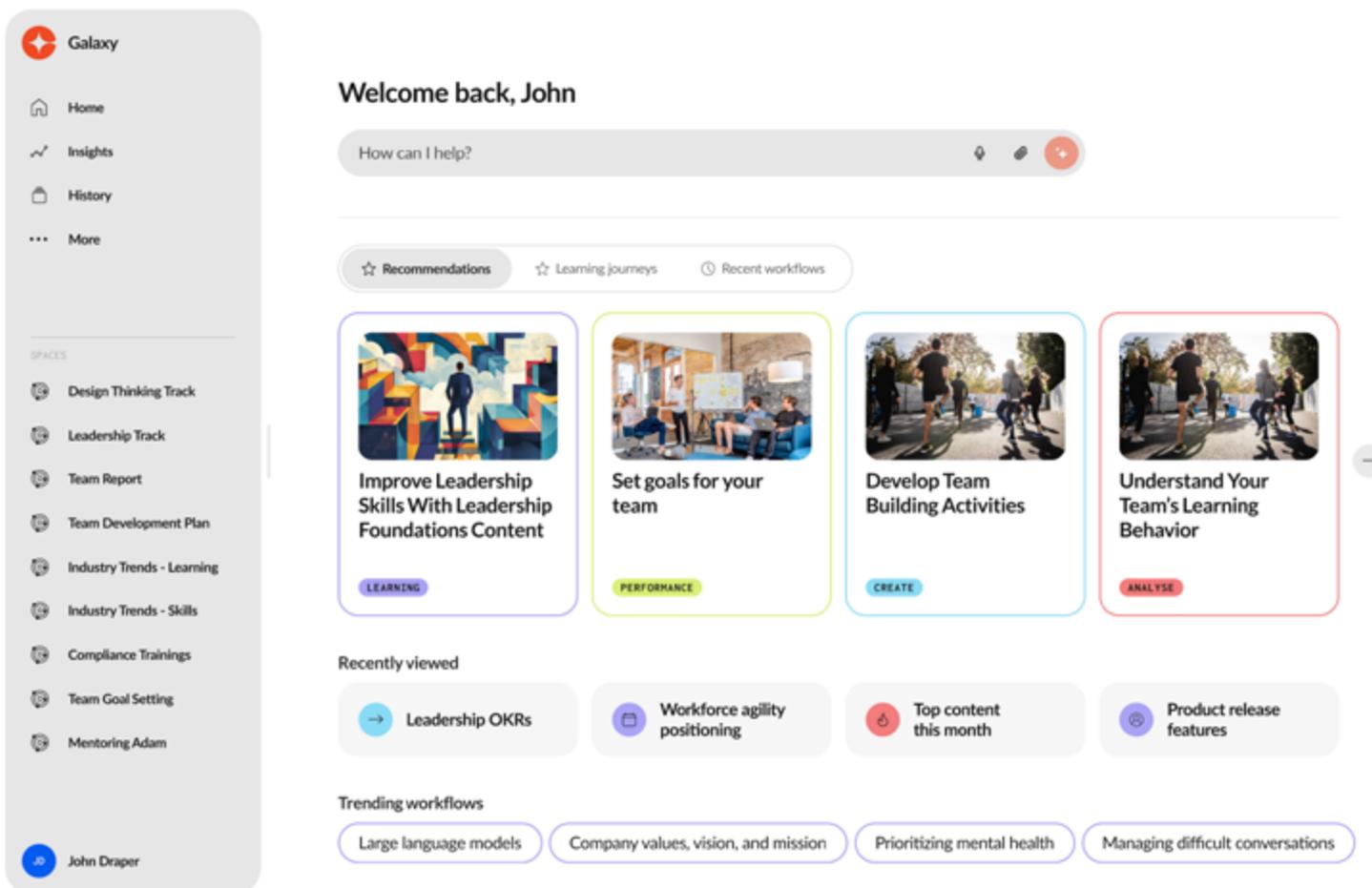
LES TROIS DÉFIS DE LA PRÉPARATION DES ÉQUIPES ET DES COLLABORATEURS

Le manque de préparation des effectifs se manifeste à travers trois déficits principaux :

1 Déficit de compétences : Selon le Forum économique mondial, 54% des compétences actuelles ne seront plus pertinentes en 2027. Cette obsolescence rapide des compétences est due à plusieurs facteurs

- L'accélération de l'intelligence artificielle
- *Les avancées technologiques*
- *La présence simultanée de plusieurs générations au travail*

2 Ecarts d'attentes : Un écart grandissant se creuse entre les attentes de l'entreprise et celles des collaborateurs. Ce fossé s'accroît à mesure que le rythme du changement s'accélère, rendant difficile pour les employés de suivre non seulement en termes de compétences, mais aussi de compréhension des objectifs et des projets de l'entreprise.



3 Déficit de visibilité : Les entreprises, particulièrement les grandes structures, manquent souvent de visibilité sur les compétences et le potentiel de leurs collaborateurs.

Développer une approche véritablement intégrée

Pour répondre à ces défis, il faut reconcevoir véritablement l'éco-système du SIRH, une plateforme articulée autour de trois piliers :

1. Cornerstone Learn : Répond au déficit de compétences en permettant aux collaborateurs d'acquérir rapidement les bonnes compétences, alignées sur les objectifs de l'entreprise.
2. Cornerstone Elevate : Comble le déficit d'attentes en alignant les objectifs des collaborateurs avec ceux de leurs managers et de l'entreprise.
3. Cornerstone Transform : Pallie le déficit de visibilité en offrant une meilleure vue d'ensemble des compétences et du potentiel des effectifs.

Cette solution s'appuie sur l'intelligence artificielle et exploite une base de données de 140 millions d'utilisateurs pour offrir des recommandations personnalisées.

L'INNOVATION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Cette nouvelle approche représente un repositionnement stratégique majeur pour Cornerstone mais aussi pour les entreprises qui la mettent en place.

Elle marque une évolution significative par rapport aux approches précédentes centrées sur l'automatisation, l'intégration des processus, en capitalisant et en augmentant l'engagement et l'expérience des collaborateurs.

Désormais, l'accent est mis sur l'agilité, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements du marché.

LA TALENT MARKETPLACE : UN OUTIL D'AVENIR

Un élément clé de cette stratégie devient alors pour les DRH la mise en place d'une Talent Marketplace, qui permet aux collaborateurs de s'auto-évaluer et de recevoir des recommandations de projets, formations et rôles au sein de l'organisation ... La fonction RH glisse alors vers un rôle d'agent de talent (en référence aux agents de sportifs).

Cette approche favorise la mobilité interne et la rétention des talents. Car la Talent Marketplace offre plusieurs avantages :

- Elle permet aux employés de valoriser des compétences parfois insoupçonnées par l'entreprise.
- Elle facilite la mobilité interne en proposant des projets ou des rôles correspondant aux compétences des collaborateurs.
- Elle aide à réduire les coûts de recrutement en favorisant la mobilité interne.

UN CAS CONCRET : DHL

DHL, avec ses 100 000 collaborateurs et 140 000 recrutements annuels, utilise la Talent Marketplace de Cornerstone.

Cette solution permet de réduire les coûts de recrutement et de favoriser la mobilité interne, tout en répondant aux besoins évolutifs de l'entreprise dans différents secteurs.

Par exemple, dans un contexte où certains départements comme le courrier traditionnel connaissent une baisse d'activité, tandis que d'autres comme la logistique ou l'informatique sont en forte croissance, la Talent Marketplace permet de redéployer efficacement les compétences au sein de l'organisation¹

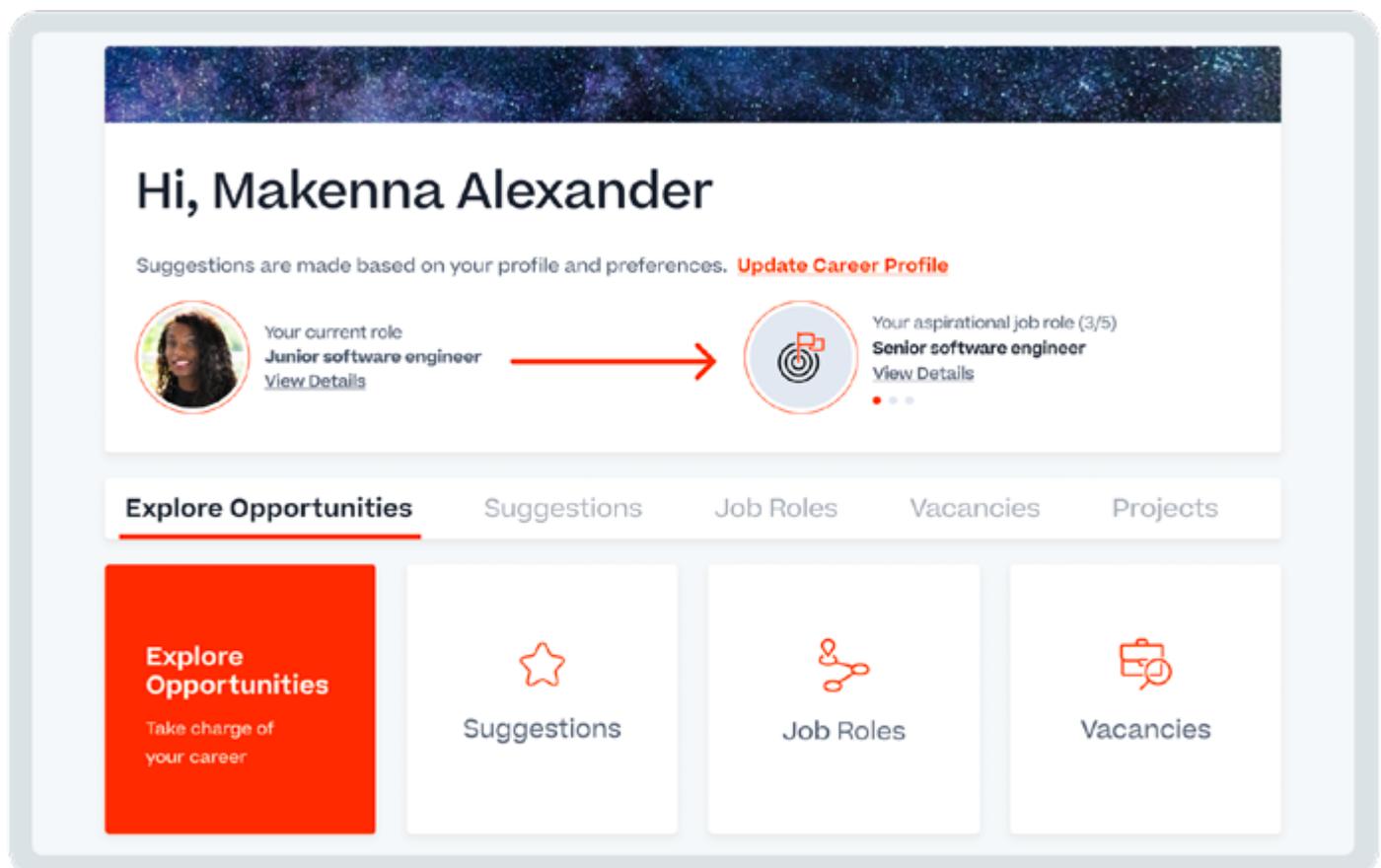
L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION ET DE L'ACCEPTATION

Au-delà des outils technologiques, la réussite de cette approche repose sur une communication efficace et une acceptation par les collaborateurs. Il est crucial de :

- Assurer une compréhension mutuelle des missions et des compétences requises entre managers et collaborateurs.
- Faciliter l'acceptation du changement en fournissant des informations pertinentes et en impliquant les collaborateurs dans le processus.
- Éviter de se concentrer uniquement sur la formation comme solution à tous les problèmes, mais plutôt adopter une approche holistique qui prend en compte les différents aspects de l'agilité des effectifs.

L'UNIFICATION DES SYSTÈMES RH

Pour profiter pleinement des avantages de cette approche il convient également de travailler à l'unification de ses différents outils RH. Par exemple, la couche de gestion de la formation (Learning Management System)



a été intégrée avec la couche d'expérience de formation (Learning Experience Platform) et la Talent Marketplace. Cette intégration permet de créer une synergie entre les processus RH traditionnels et les nouvelles approches centrées sur l'agilité et l'expérience collaborateur.

LES DÉFIS DE LA COMPRÉHENSION ET DE L'ACCEPTATION

Un aspect crucial souvent négligé dans la mise en place de nouvelles solutions RH est la gestion de la compréhension et de l'acceptation par les collaborateurs. Il existe souvent un décalage entre la compréhension des missions et des compétences requises par les managers et les collaborateurs.

Ce décalage peut se manifester de plusieurs manières :

- **Difficulté d'accessibilité** : Les managers peuvent parfois avoir du mal à rendre les concepts et les attentes accessibles à leurs collaborateurs, en raison de différences de perspective ou d'expérience.
- **Gap d'acceptation** : Même lorsque la communication est claire, il peut y avoir un écart entre la compréhension et l'acceptation des objectifs ou des changements proposés.

Pour relever ces défis, les solutions d'agilité des effectifs comme Cornerstone Galaxy doivent intégrer des fonctionnalités qui facilitent :

- La traduction des objectifs et des attentes dans un langage accessible à tous les niveaux de l'organisation.
- La création d'un dialogue bidirectionnel entre managers et collaborateurs pour assurer une compréhension mutuelle.
- La fourniture d'informations contextuelles qui aident les collaborateurs à comprendre le « pourquoi » derrière les changements ou les nouvelles initiatives.

VERS UNE NOUVELLE ÈRE DE GESTION DES TALENTS

L'agilité des effectifs apparaît comme une réponse stratégique aux défis RH contemporains. Elle permet aux entreprises de s'adapter plus rapidement aux changements du marché tout en valorisant le potentiel de leurs collaborateurs. En combinant des outils technologiques avancés avec une approche centrée sur l'humain, les entreprises peuvent créer un environnement propice à l'apprentissage continu, à la mobilité interne et à l'innovation.

La plateforme Cornerstone Galaxy, avec ses trois piliers - Learn, Elevate et Transform - offre une solution complète pour relever ces défis. En mettant l'accent sur le développement des compétences, l'alignement des attentes et la visibilité des talents, elle permet aux entreprises de construire une main-d'œuvre agile, capable de s'adapter aux exigences d'un monde professionnel en constante évolution.

L'AVENIR DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Alors que nous entrons dans une nouvelle ère de gestion des talents, les professionnels RH doivent être prêts à embrasser ces nouvelles approches et technologies. L'agilité des effectifs n'est pas seulement une tendance passagère, mais une nécessité stratégique pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives dans un environnement en rapide évolution.

Les solutions comme Cornerstone Galaxy offrent une opportunité de transformer la fonction RH, en passant d'un rôle traditionnel de gestion administrative à un rôle stratégique de partenaire business. En utilisant ces outils, les professionnels RH peuvent :

- Anticiper les besoins en compétences futurs de l'entreprise
- Faciliter le développement et la mobilité des talents en interne
- Améliorer l'alignement entre les objectifs individuels et organisationnels
- Fournir des insights précieux pour la prise de décision stratégique

L'avenir de la gestion des ressources humaines réside dans sa capacité à créer une symbiose entre la technologie et l'humain, en utilisant des outils avancés pour libérer le potentiel des collaborateurs tout en répondant aux besoins changeants de l'entreprise. Les professionnels RH qui sauront maîtriser ces nouvelles approches seront certainement les architectes d'organisations plus agiles, plus innovantes et plus performantes et surtout ils pourront faire évoluer la fonction RH de la logique du support à celle de l'impulsion.

Vincent Belliveau



**POURQUOI LA CONFIANCE
NUMÉRIQUE EST UN ENJEU
STRATÉGIQUE CROISSANT DANS
LE MÉTIER DES RESSOURCES
HUMAINES**

La transformation numérique bouleverse le quotidien des Ressources Humaines, offrant de nouvelles opportunités mais posant également des défis majeurs en matière de confiance numérique. Alors que l'intelligence artificielle est déjà en train de transformer les pratiques en Ressources Humaines et que cette tendance continue de s'intensifier, garantir la sécurité et l'éthique des outils numériques devient un impératif stratégique, aussi bien pour les collaborateurs que pour les équipes RH.



BERTRAND DOLBEAU
DIRECTEUR ADJOINT DE DIGIPOSTE



La transformation numérique bouleverse le quotidien des Ressources Humaines, offrant de nouvelles opportunités mais posant également des défis majeurs en matière de confiance numérique. Alors que l'intelligence artificielle est déjà en train de transformer les pratiques en Ressources Humaines et que cette tendance continue de s'intensifier, garantir la sécurité et l'éthique des outils numériques devient un impératif stratégique, aussi bien pour les collaborateurs que pour les équipes RH.

UNE DIGITALISATION DES RH ACCÉLÉRÉE ET SES NOUVEAUX ENJEUX

La crise du Covid-19 a agi comme un catalyseur pour la digitalisation des entreprises, transformant profondément le métier des Ressources Humaines. Télétravail, outils collaboratifs, onboarding à distance : toutes les dimensions du travail ont dû se réinventer rapidement. Dans les départements RH, cette transformation était déjà amorcée avant 2020, mais elle a pris une tout autre ampleur avec la pandémie. Désormais, la majorité des processus RH sont digitalisés : gestion des dossiers collaborateurs, onboarding des nouveaux salariés, gestion dématérialisée des bulletins de paie et des documents RH ou encore formation en ligne.

Cette révolution offre des avantages

indéniables, notamment en matière de gain de temps et de simplification des démarches, entraînant un gain de productivité. Pourtant, elle a également révélé de nouvelles inquiétudes et défiances.

Selon le baromètre de la confiance numérique de l'ACSEL, la méfiance vis-à-vis des usages numériques est très présente en France. Les craintes des salariés tournent autour de la protection de leurs données personnelles, de la cybersécurité et plus récemment, de l'intégration éthique de l'intelligence artificielle. Ces réticences, si elles ne sont pas levées, peuvent limiter l'efficacité des transformations engagées. Pour les RH, garantir un cadre numérique sécurisé et éthique est désormais une priorité incontournable.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : UNE ÉVOLUTION SOUS HAUTE VIGILANCE

Parmi les avancées technologiques qui transforment les RH, l'intelligence artificielle occupe une place centrale. Elle permet par exemple d'automatiser des tâches chronophages et de se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée, de personnaliser les parcours de formation ou encore d'améliorer les processus de recrutement, comme la sélection des candidatures.

Cependant, l'utilisation croissante de l'IA

soulève des questions éthiques :

- *Biais algorithmiques* : comment s'assurer que les décisions automatisées restent justes et non discriminatoires ?
- *Transparence des algorithmes* : les collaborateurs sont-ils sensibilisés et formés aux mécanismes et finalités des outils d'IA utilisés ?
- *Protection des données* : les systèmes d'IA, qui manipulent des volumes croissants de données sensibles, bénéficient-ils de la sécurité renforcée nécessaire ?

Dans ce contexte, l'IA doit être adoptée avec vigilance. Une gouvernance claire et des garde-fous éthiques sont nécessaires pour garantir que ces technologies servent l'intérêt des collaborateurs, sans compromettre leurs droits.

CONSTRUIRE LA CONFIANCE NUMÉRIQUE : UN LEVIER STRATÉGIQUE POUR LES RH

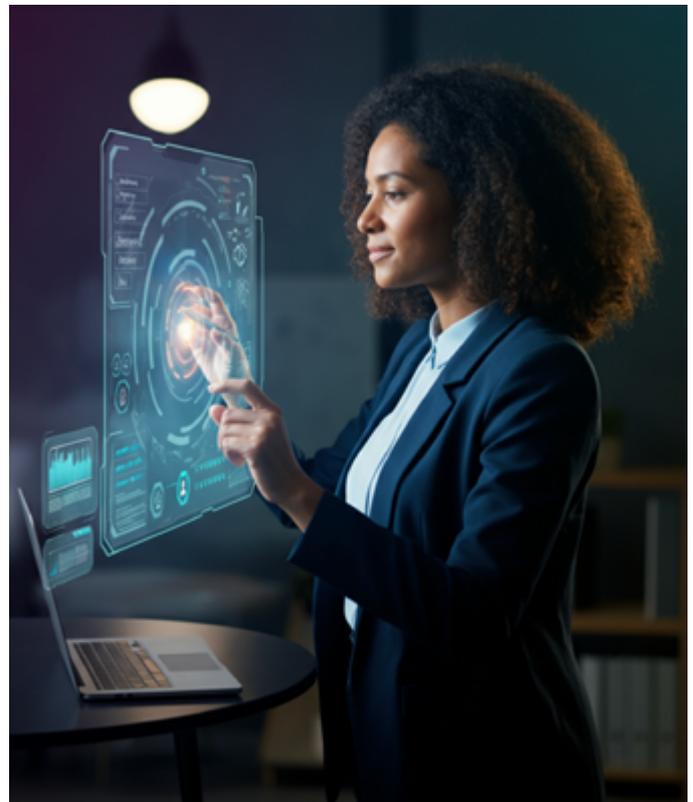
La confiance numérique ne se limite pas à un défi technique. Elle est également un levier stratégique. Pour que les salariés adoptent pleinement les outils numériques RH, ils doivent être assurés que leurs données sensibles sont protégées.

Dans ce contexte, la confiance numérique repose sur trois piliers fondamentaux qui structurent la gestion des données, y compris dans les RH :

1 Identification : fiabiliser l'identité des interlocuteurs

Le rôle des RH est de garantir que chaque donnée est attribuée, consultée ou modifiée par les bonnes personnes et au bon moment. Cela passe par :

- *L'authentification renforcée* : l'utilisation de solutions comme les systèmes biométriques, les doubles facteurs d'identification ou d'identité numérique des collaborateurs pour sécuriser l'accès aux données.
- *La vérification des profils et compétences* : savoir que les informations sur un candidat ou un employé sont fiables et vérifiées. Cela inclut les diplômes, les parcours professionnels et les certifications, souvent intégrés dans des systèmes de gestion des talents.
- *La gestion des droits d'accès* : seuls les interlocuteurs habilités doivent pouvoir consulter ou modifier des données spécifiques, réduisant ainsi les risques d'erreurs ou d'abus.



2 Transaction : sécuriser les flux de données

Les échanges et traitements des données RH, qu'il s'agisse de données de fiches de paie ou de mises à jour de contrats, impliquant leur collecte, leur gestion et leur transmission dans le cadre des processus administratifs et opérationnels, nécessitent une sécurité maximale.

Ce pilier inclut :

- *La traçabilité des actions* : chaque modification ou consultation doit être enregistrée, précisant qui a agi, quand, et pourquoi. Cela renforce la transparence et permet de retracer toute anomalie.
- *Le respect du cadre juridique* : en conformité avec le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données), les RH doivent garantir que chaque flux respecte les réglementations en vigueur.
- *La sécurisation des échanges* : les données circulant entre les plateformes RH et d'autres entités (comme les organismes de mutuelles ou les administrations) doivent être chiffrées et protégées contre toute interception.

3 Conservation : garantir la pérennité et l'accessibilité des données

Une fois collectées et utilisées, les données RH doivent être conservées dans des conditions optimales pour éviter leur perte ou leur altération. Ce pilier repose sur :

- *L'hébergement sécurisé* : les données

doivent être stockées sur des serveurs conformes aux normes de cybersécurité les plus strictes.

- *L'accessibilité maîtrisée* : bien que protégées, les données doivent rester accessibles aux parties habilitées en cas de besoin, sans compromettre leur sécurité.
- *La durée de conservation* : les employeurs doivent s'assurer que les bulletins de paie transmis aux salariés sous format numérique sont intègres et accessibles pendant une période de 50 ans.

UNE TRANSFORMATION BÉNÉFIQUE POUR LES COLLABORATEURS ET LES RH

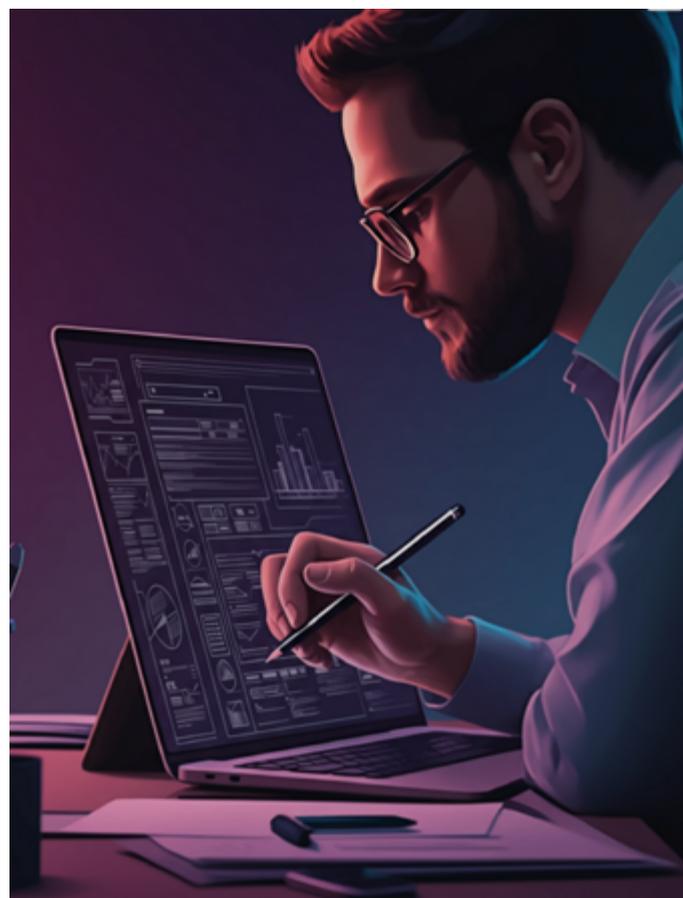
Renforcer la confiance numérique n'est pas qu'une obligation technique ; c'est aussi un levier stratégique pour les organisations.

Pour les collaborateurs :

Un écosystème numérique de confiance rassure sur la protection des données personnelles, facilitant l'adoption des outils numériques. Cela améliore leur expérience et renforce leur engagement.

Pour les équipes RH :

La sécurisation et l'automatisation des processus réduisent les erreurs, simplifient la gestion administrative et libèrent du



temps pour des missions plus stratégiques, comme le développement des talents ou l'accompagnement humain.

VERS UN ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE DE CONFIANCE

Pour instaurer une confiance numérique durable, l'ensemble de la chaîne de valeur RH doit être impliquée :

- *La DRH* : en tant que chef d'orchestre, elle doit définir des politiques claires de protection des données et sensibiliser les équipes aux enjeux de cybersécurité et de confiance numérique.
- *Les prestataires tiers* : les logiciels RH, plateformes d'e-learning, ou outils de gestion des tickets doivent répondre aux exigences de confiance. Cela inclut des audits réguliers de sécurité et une transparence totale sur leurs pratiques.

L'ensemble de la chaîne de valeur doit également intégrer la confiance numérique dans une stratégie globale. Cela suppose :

- *Former les parties prenantes* : sensibiliser les équipes RH et les collaborateurs à la cybersécurité et aux bonnes pratiques numériques.
- *Mettre en place une gouvernance claire* : adopter des politiques internes garantissant la conformité aux cadres réglementaires et éthiques.
- *Adopter des technologies responsables* : privilégier des outils transparents, auditable et conformes aux normes en vigueur.

Enfin, la coopération avec des tiers de confiance (logiciels, hébergeurs, prestataires de services) renforce la robustesse des systèmes et la crédibilité des démarches engagées.

LA CONFIANCE NUMÉRIQUE, UNE PRIORITÉ POUR L'AVENIR DES RH

Dans un monde de plus en plus technologique, la confiance numérique s'impose comme une condition essentielle pour réussir la transformation digitale des RH. En garantissant des outils sécurisés, éthiques et conformes, les RH peuvent transformer les défis du numérique en opportunités : engagement renforcé, efficacité accrue et attractivité pour les talents.

À l'heure de l'essor de l'intelligence artificielle et des exigences croissantes en matière de protection des données, investir dans la confiance numérique, c'est investir dans l'avenir des relations humaines en entreprise.

Bertrand Dolbeau

A photograph of two men riding a tandem bicycle at night. They are wearing dark hoodies and are positioned in profile, facing left. The background is a blurred city street with vibrant neon lights in shades of blue, purple, and pink. The ground is wet, reflecting the lights. The entire image is framed by a thin white border.

**QUEL TANDEM DG-DRH
FORMER POUR UNE ENTREPRISE
PÉRENNE ?**

Visions croisées DG DRH sur les enjeux recrutement et fidélisation des talents. Patrice Martin (Directeur de site) & Dominique Cottereau (DRH) des Laboratoires Servier Industrie (LSI) à Gidy (45) témoignent sur leur collaboration fructueuse et salvatrice pour relever de nombreux défis aux cotés des 800 collaborateurs.

QUEL TANDEM FORMER POUR UNE ENTREPRISE PÉRENNE ?

Ils ont toujours eu à cœur d'être proches du terrain, à l'écoute des équipes. Il leur semblait essentiel de partager le sens et la mission de l'entreprise, de faire monter en compétences, gagner en autonomie, et aussi d'avoir plaisir à œuvrer ensemble. Et ce, sans perdre de vue l'objectif de produire chaque jour la quantité nécessaire de médicaments pour le traitement des patients : challenge parfois difficile notamment pendant la période de Covid. Difficile aussi dans la tempête médiatique, les aléas de la production etc ...

Une collaboration qu'ils ont voulu inscrire dans un objectif de pérennité de l'entreprise et de continuité avec les dirigeants suivants... Arnaud Girard puis Augustin Blanc à la Direction Générale et Anne Laure FUHR, aux Ressources Humaines.

CONFIANCE & PROXIMITÉ

Nous avons d'emblée souhaité une relation forte entre nous : cela sous entendait bien se connaître, se parler tous les jours, se faire confiance. Le DRH est le bon relais pour remonter l'information terrain au DG, travailler quotidiennement sa connaissance terrain et des hommes. Importance de la « tournée quotidienne » : les équipes ont besoin de voir les big boss venir à eux à leurs postes de travail. C'est important de les connaître individuellement, de connaître les prénoms, de prendre le pouls et d'écouter les problèmes. Une tournée à faire parfois à deux. Avec cette relation de confiance avec les équipes, la communication est plus facile quand les temps sont plus difficiles.

ISABELLE DE BUSSAC CEO JOBPACK



INSUFFLER UNE DYNAMIQUE

Le DG définit sa feuille de route et réfléchit avec le DRH aux conditions d'application avec un management investi. Les membres du CODIR ont besoin d'être informés, nourris, stimulés, inspirés. Ils aiment l'inattendu et une touche de fun pour mieux se connaître et se sentir soudés. Rythme ? 4 réunions par an. Lieu ? hors les murs ! Objectifs ? Travailler sur qui on est, nos valeurs, se connaître les uns les autres, comprendre son impact sur la société, comment créer de la dynamique d'équipe, l'intelligence collective, la prise de parole. Nous avons fait appel à des intervenants extérieurs qui apportent un regard précieux et des outils leviers. C'est d'ailleurs bien quand la collaboration s'inscrit dans le temps pour percevoir les progrès et les blocages dans l'équipe. Ces journées sont une grande source d'inspiration pour les différents services qui les exploitent ensuite chacun à leur manière. Il y a une répercussion naturelle. Quelles sont les conditions à réunir ? la confidentialité des échanges lors de cette journée OFF et une obligation d'actions en cascade dans les différents services.

ET POUR LE COLLECTIF ?

Le sens du quotidien doit être clair et l'alignement sur les valeurs perçu en retour. Pour ça, les objectifs doivent être visibles et concrets. Des moments de partage entre directions permettent une confiance mutuelle et synchronisation des actions menées. Des moments festifs de reconnaissance révèlent les talents, stimulent les équipes... nous avons créé

des challenges inter-équipes sur des réalisations concrètes. Les équipes gagnantes sont invitées à un événement sportif avec un moment convivial. Nous organisons des journées portes ouvertes pour sortir du "vivons cachés, vivons heureux !" C'est important que les familles connaissent les coulisses. C'est aussi la fierté des collaborateurs de montrer leur entreprise. Nous avons tissé des liens durables avec l'école locale afin de mieux faire comprendre nos métiers, la fabrication des médicaments et nos actions pour l'environnement. Nous avons mis en place le codéveloppement pour initier l'entraide et le partage d'expériences. Et enfin, le LSI Day, un événement festif pour l'ensemble des collaborateurs. Une grande fiesta pour tous, sans les conjoints pour célébrer ce qui a été fait ! Tous ces événements sont propices au développement de partage de compétences et en finalité à la fierté des collaborateurs.

COMMENT RELEVER LES ENJEUX D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES TALENTS ?

Donner de la considération & bien gérer le 1er entretien sur site ! L'accueil doit être chaleureux, et pro. Les candidats doivent percevoir toute la considération qu'on a pour eux et leurs compétences utiles à l'entreprise. Nous leur donnons un Welcome pack et proposons une aide à l'installation s'ils engagent une mobilité géographique, synonyme de changement de vie. Les aider est une preuve de considération en échange de ce qu'on leur demande. Nous les confions à Jobpack qui dispose d'une communauté de Welcomers très efficaces et opérationnels un peu partout en France. Bien les accueillir, c'est aussi travailler le parcours recrutement et s'assurer que nous leur donnons

envie ... On a qu'une seule fois l'occasion de faire une bonne impression ! La marque employeur est en jeu et c'est ce que le candidat relaiera à son entourage en rentrant chez lui. C'est d'ailleurs important de mettre en avant la qualité de vie et le territoire pour le convaincre lui et sa famille de venir dans la région.

Nous leur faisons systématiquement rencontrer les opérateurs sur site. C'est un moyen aussi pour nous de tester leur curiosité et relationnel. Nous leur montrons les espaces de vie, et l'environnement exceptionnel dont nous bénéficions : vastes espaces, vertes prairies et sous-bois. Nous évoquons les valeurs et le sens de notre mission, comment nous nous engageons aussi en dehors de l'entreprise dans les associations. Nous restons ensuite en contact très régulièrement pour écouter leurs envies, les développer via des formations adaptées, des mobilités internes et des parcours professionnels motivants.

Nous avons à ce propos lancé un réseau d'entraide au féminin «Les Essenci'Elles» pour soutenir les développements et carrières, briser le plafond de verre avec du coaching, du codéveloppement, etc... un accompagnement très apprécié qui a permis à bon nombre d'entre elles de s'autoriser des parcours plus ambitieux que ce qu'elles pensaient au départ. La richesse des Ressources humaines est que chacun est différent : c'est à nous d'accompagner nos collaborateurs dans leur développement.

Isabelle de Buzgac



Visions croisées DG-DRH



Réactivité

- Processus simplifié **job**
- Candidature gamifiée
- Choix en - 6 semaines
- Rester interactifs jusqu'au jour J
- Offre prête à remettre
- Anticiper / bien accueillir **job**



Attractivité

- Offre d'emploi séduisante **job**
- Transparence salaire, enjeu **job**
- Valorisation du territoire **job**
- Faire du sur mesure
- Utiliser les réseaux sociaux
- Films & témoignages vidéo
- espaces de travail agréables **job**

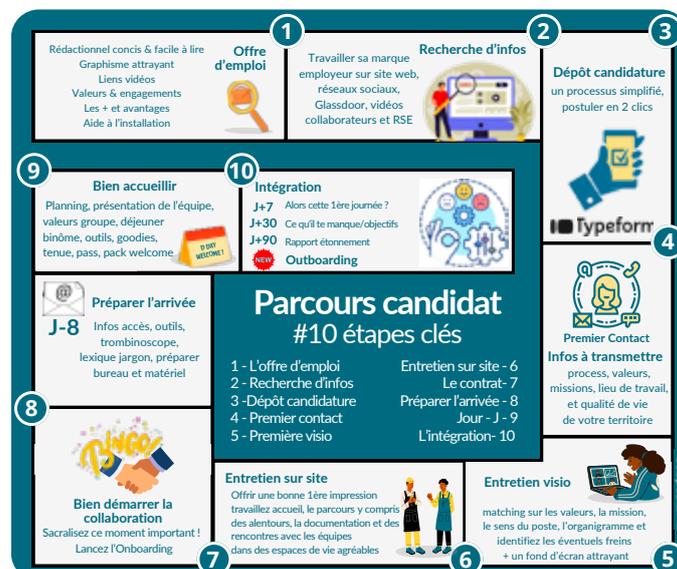


Fidélisation

- Pack Welcome **job**
- Aide à l'installation **job**
- Préparer l'arrivée / onboarding **job**
- Prévenir les équipes
- Faire bon accueil
- Mentoring
- Fêter les anniversaires / ancienneté /
- Donner du SENS pour garder la flamme
- Rapports d'étonnement

Mieux recruter

synthèse des Rdv Tandem DG-DRH



Les Grands Témoins :

Patrice MARTIN & Dominique COTTEREAU / LABORATOIRES SERVIER INDUSTRIE
Lionel CLERMONT / GUINAULT
Sophie GAUTIER / PARFUMS CHRISTIAN DIOR
Xavier BARTHOLOME / LABORATOIRES CHEMINEAU



Les participants :

SOLEN
SYSTECH
LEGENDRE
AVLO
GROUPE ARTUS
GROUPE BEG
BORCOM
PARTENAIRE
GROUPE DUBOIS
PLASTIVALOIRE
HERVE THERMIQUE
RADIALL
SIGMA
JGAULT ET FREMONT
HANDICALL
SDC
DEVUP
CCI Eure et loire
JOBPACK
CLUB ETI CVL
PREMI HOMME



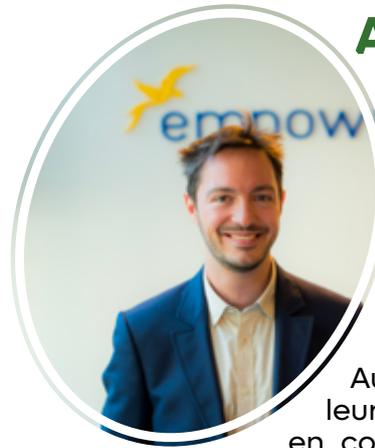
Attirer & Fideliser les talents

DIAG/ATTRACTIVITE - STRATEGIE RH - AMENAGEMENT D'ESPACE
GESTION DES MOBILITES GEOGRAPHIQUES - PACKS SUR MESURE
contact@jobpack.fr - 06 12 04 32 54



LES ÉQUIPES RH SONT DÉBORDÉES, COMMENT GAGNER DU TEMPS ?

Charge mentale de plus en plus lourde à porter, liste des missions qui s'allonge, diversité des responsabilités et des attentes, manque d'outils et de moyens... Le manque de temps chez les équipes RH est un phénomène bien connu dont on connaît les causes. Pourtant, il est possible de gagner du temps, de déléguer certaines missions et de s'affirmer pour gagner en efficacité, voici quelques conseils tirés de retours d'expérience concrets sur le sujet.



ALEXANDRE MALAREWICZ
DRH ET CO-FONDATEUR D'EMPOWILL



POURQUOI LE MANQUE DE TEMPS EST-IL SI GÉNÉRALISÉ ?

Aujourd'hui, les équipes RH ont vu leurs missions se multiplier et gagner en complexité : recrutement, formations, d'évaluations de performance... mais aussi suivi de l'évolution des réglementations, négociations avec les organisations syndicales en période d'inflation, développement du télétravail et des nouvelles méthodes de travail, montée en puissance de l'IA, obsolescence accélérée des métiers et des compétences, difficulté à personnaliser l'expérience collaborateur, etc.

Dans ce contexte, il est intéressant de s'interroger sur comment "mieux travailler", pour gagner du temps, bien prioriser et adresser au mieux les sujets essentiels.

COMMENT GAGNER DU TEMPS ?

Par définition, il est difficile de gagner du temps, l'enjeu est plutôt de mieux utiliser le temps qui nous est imparti, de se former, d'adopter les bonnes méthodes et les bons outils pour travailler plus efficacement.

Gagner du temps c'est souvent mieux prioriser

Face à la multiplication des tâches, la réponse la plus efficace est de prioriser ses missions. Pour y arriver, la matrice d'Eisenhower est un outil de gestion du temps bien connu qui a fait

ses preuves. 2 critères servent à prioriser les tâches : l'urgence et importance.

Prendre le temps d'utiliser cette matrice est un excellent moyen de prendre des décisions adaptées, par exemple de traiter les urgences internes, de planifier les projets stratégiques et de déléguer les tâches administratives répétitives.

Il est également intéressant de garder en tête le principe de Pareto lorsqu'on cherche à prioriser ses tâches, c'est à dire identifier et se concentrer sur les 20% des tâches qui génèrent 80% des résultats.

Mettre à profit l'Intelligence Artificielle pour gagner en productivité

L'intelligence artificielle (IA) offre de nombreuses opportunités pour les professionnels RH de gagner du temps et d'améliorer leur efficacité.

L'automatisation des tâches répétitives est une application particulièrement efficace. De nombreuses équipes RH utilisent déjà l'IA dans le recrutement pour filtrer les CV, analyser les candidatures et préqualifier les profils en fonction de critères définis. De nombreux usages sont également possibles dans l'onboarding (réponses aux questions pratiques des nouveaux arrivants et quizz d'onboarding) ou dans la gestion administrative, notamment via la gestion des congés ou le suivi des heures de travail.

Par ailleurs, la gestion des talents peut également être significativement améliorée via l'utilisation de l'IA. De plus en plus d'entreprises utilisent l'IA pour générer des contenus de formation, pour personnaliser les parcours de formation, proposer des suggestions personnalisées en fonction des compétences des collaborateurs, anticiper les départs mais aussi faire des feedbacks et aider les collaborateurs à entamer une démarche d'auto-évaluation réflexive.

Enfin, l'IA peut drastiquement améliorer l'expérience collaborateur. À la fois via la mise à disposition d'informations, en faisant disparaître des tâches rébarbatives mais également en renforçant le sentiment d'agentivité des collaborateurs, c'est-à-dire en leur donnant davantage de contrôle sur leur parcours professionnel et leurs actions au sein de l'entreprise.

Chasser la double saisie qui nuit à l'efficacité

Si le développement de nombreux outils digitaux a permis d'augmenter la productivité des équipes RH, les manques de synchronisation

entre ces mêmes outils peut entraîner un phénomène de "double saisie". Ce phénomène arrive lorsque des outils ne communiquent pas entre eux et que les données ne transitent pas.

Il est indispensable d'identifier ces phénomènes de double saisie et de lutter contre car ce sont des véritables gouffres de productivité ainsi que des sources d'erreurs récurrentes.

Pour minimiser la double saisie, il est nécessaire de travailler avec des outils modernes et interconnectés, le plus souvent en mode SaaS, qui proposent des interfaçages API qui aujourd'hui sont simples et efficaces à mettre en place.

S'appuyer sur ses managers et ses relais opérationnels

La priorisation des tâches n'est pas forcément suffisante pour gagner assez de temps. Il est alors nécessaire de déléguer et de s'appuyer sur d'autres collaborateurs. Même s'ils sont également de plus en plus sollicités, les managers peuvent être des relais particulièrement efficaces pour les équipes.

En assurant un suivi opérationnel de qualité et en relayant les communications importantes, les managers peuvent permettre aux RH de se dégager du temps. En menant par exemple des entretiens d'évaluation, en identifiant les besoins en formation ou en gérant les tensions au sein de leurs équipes, les managers jouent un rôle de proximité qui réduit l'intervention quotidienne des RH. Leur implication et leur adhésion est également indispensable pour faciliter la mise en œuvre des projets RH, comme le suivi des compétences ou les plans de développement.

Ainsi, pour s'assurer de ce soutien, il est important pour les équipes RH d'opérer en proximité et en collaboration avec les managers. Il peut également être nécessaire de former les managers aux processus RH et de développer leurs compétences relationnelles. Ce temps nécessaire pour se synchroniser et former peut être parfois conséquent mais permet par la suite aux équipes RH de gagner un temps considérable.

Se former pour monter en compétences sur les sujets nécessaires

Demander à sa direction d'être formé.e est essentiel pour rester à jour face aux évolutions constantes du métier (par exemple, passer de la GPEC traditionnelle à la GEPP). Cela inclut aussi une formation sur les nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, qui peut transformer les pratiques RH, ou encore sur les nombreux outils de productivité disponibles

pour automatiser et optimiser les tâches chronophages. Ces formations permettent aux équipes RH d'augmenter leur impact tout en libérant du temps pour des actions à plus forte valeur ajoutée.

En complément, il est judicieux de multiplier les partages entre pairs. Les équipes RH, souvent confrontées au manque de temps, peuvent apprendre beaucoup des expériences d'autres professionnels. Des communautés comme "Un Vent Nouveau" ou des réseaux d'échange tels que l'ANDRH offrent des espaces d'entraide et de discussion où l'on peut trouver des solutions concrètes et gagner en efficacité.

Ces interactions permettent de découvrir de nouvelles approches, de mutualiser les bonnes pratiques et de construire un réseau professionnel solide pour mieux relever les défis quotidiens du métier.

Travailler sa gestion du stress et sa charge mentale

Enfin, la gestion du stress et de la charge mentale est un levier essentiel pour améliorer sa productivité, particulièrement pour des équipes RH où les sollicitations sont constantes.

Ainsi, apprendre à s'écouter et à se ménager est une nécessité pour préserver sa capacité

à bien prioriser et à prendre des décisions éclairées. Les équipes RH ont donc autant intérêt à se soucier de la santé mentale de leurs collaborateurs que d'eux/elles-mêmes.

Cette gestion du stress passe également par l'affirmation de soi : savoir dire non aux tâches supplémentaires, aux missions qui s'empilent et aux responsabilités supplémentaires sans formation est un véritable acte de leadership. Cette capacité à fixer des limites, loin d'être perçue comme une faiblesse, est au contraire un premier pas vers l'empowerment RH.

En conclusion, si le manque de temps est une problématique omniprésente pour les équipes RH, il est possible d'y remédier en combinant des approches stratégiques et opérationnelles.

La formation, l'adoption d'outils adaptés et de l'IA sont des solutions pertinentes. Pourtant, c'est réellement en prenant soin de leur propre équilibre et en revendiquant leur rôle stratégique que les RH gagnent en influence et en impact, tout en montrant l'exemple d'une gestion saine des ressources – y compris humaines.

Alexandre Melarenco



A stylized illustration of a woman with dark, wavy hair and glasses, wearing a dark blue blazer over a light blue collared shirt. She is looking down at a document she is holding with both hands. The background is dark with vibrant, abstract shapes in shades of blue, pink, and purple. The overall style is modern and professional.

10 COMPETENCES

hr

technologies

Paris France 2025



L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU SERVICE DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION : UN NOUVEAU PARADIGME

L'intelligence artificielle redéfinit les pratiques éducatives en rendant possible un apprentissage hyperpersonnalisé et adaptatif. En s'appuyant sur des référentiels de compétences robustes, elle transforme l'engagement des apprenants tout en ouvrant de nouvelles perspectives.

GUILLAUME LE DIEU DE VILLE
CO-FONDATEUR LINGUEO ET DIRECTEUR X-HEC STARTUP LAUNCHPAD



LUC JULIA
CHIEF SCIENTIFIC OFFICER RENAULT GROUP/ CO-FOUNDER ODIA



L'intelligence artificielle (IA) s'impose depuis peu comme un catalyseur des transformations dans de nombreux secteurs. L'éducation et la formation, longtemps perçues comme des domaines conservateurs, se trouvent aujourd'hui au cœur de cette révolution. Loin d'être une simple digitalisation des contenus, l'IA redéfinit en profondeur les modalités d'apprentissage en introduisant ou remettant en avant des concepts tels que l'hyperpersonnalisation et l'adaptive learning.

Cette transformation répond à une double urgence : d'une part, l'accélération de l'obsolescence des compétences, qui nécessite une formation continue adaptée ; d'autre part, les besoins spécifiques des entreprises, qui attendent des collaborateurs immédiatement opérationnels. Les outils basés sur l'IA permettent de relever ces défis en proposant des expériences éducatives personnalisées, engageantes et adaptées aux réalités professionnelles.

HYPERPERSONNALISATION : QUAND CHAQUE APPRENANT DEVIENT UNIQUE

La force de l'intelligence artificielle réside dans sa capacité à exploiter les données des apprenants pour proposer des parcours véritablement sur mesure.

Contrairement aux méthodes traditionnelles, souvent rigides et uniformisées, l'hyperpersonnalisation offre des contenus adaptés aux besoins, aux préférences et au contexte de chaque individu.

Prenons l'exemple d'un salarié souhaitant améliorer ses compétences linguistiques pour évoluer dans un poste à l'international. Grâce à l'IA, une formation en langue peut être contextualisée en fonction de son secteur d'activité, de son poste ou même de son niveau d'interaction avec des partenaires étrangers. L'utilisation de scénarios immersifs, tels que des simulations d'appels ou de réunions en langue cible, renforce l'apprentissage tout en rendant l'expérience plus engageante.

Cette personnalisation va au-delà du contenu. Elle touche également la forme : certains apprenants préfèrent des supports vidéo, d'autres des exercices interactifs, et d'autres encore des documents écrits. L'IA analyse ces préférences pour proposer des supports variés, augmentant ainsi l'efficacité globale de l'apprentissage.

LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES : UNE BOUSSOLE INDISPENSABLE

Pour que l'hyperpersonnalisation et l'adaptive learning soient efficaces, il est essentiel de s'appuyer sur des référentiels de compétences bien définis. Ces cadres structurent les objectifs pédagogiques et permettent de mesurer les acquis de manière cohérente et standardisée.

Le LILATE (test linguistique professionnel) illustre bien cette approche. Reconnu par l'État, il évalue les compétences linguistiques en situation professionnelle réelle, s'appuyant sur des critères précis alignés avec les attentes des entreprises. De tels référentiels garantissent que les parcours d'apprentissage restent pertinents, quel que soit le niveau initial ou l'objectif final de l'apprenant.

Au-delà des certifications, les référentiels jouent un rôle clé dans l'adaptive learning. Ils servent de base pour structurer les algorithmes, qui adaptent les contenus pédagogiques en fonction des progrès des apprenants. Par exemple, un module peut passer automatiquement d'une compréhension théorique à une application pratique dès qu'un certain seuil de maîtrise est atteint.

L'ADAPTIVE LEARNING : APPRENDRE AU RYTHME DE CHACUN

L'adaptive learning est sans doute l'une des innovations les plus marquantes apportées par l'IA. Contrairement aux modèles pédagogiques linéaires, cette approche ajuste en temps réel les contenus en fonction des besoins et des performances des apprenants.

Prenons un exemple concret : un étudiant suivant une formation en gestion de projet. Grâce à l'adaptive learning, le système peut identifier qu'il maîtrise déjà certains concepts, tels que la planification des ressources, et lui proposer d'approfondir des notions plus complexes, comme la gestion des risques. À l'inverse, un apprenant ayant des difficultés sur un sujet recevra des exercices supplémentaires, des explications détaillées ou même des retours personnalisés pour l'aider à progresser.

Cette flexibilité offre plusieurs avantages :

- Une meilleure rétention des connaissances grâce à des révisions ciblées.
- Une réduction du décrochage, car chaque apprenant progresse à son propre rythme.
- Une efficacité accrue, en concentrant les efforts là où ils sont réellement nécessaires.

LES OPPORTUNITÉS OFFERTES PAR L'IA

L'adaptive learning, couplé à l'hyperpersonnalisation, ouvre des perspectives inédites dans l'éducation et la formation. Outre l'amélioration de l'expérience des apprenants, ces outils offrent également des bénéfices aux formateurs et aux entreprises.

Pour les enseignants, l'IA libère du temps en automatisant des tâches répétitives, comme la correction des exercices ou le suivi des progrès. Ils peuvent ainsi se concentrer sur l'accompagnement humain, un élément essentiel pour favoriser l'engagement et la motivation des apprenants.

Du côté des entreprises, l'IA permet de mieux aligner les formations sur les besoins réels des collaborateurs. Par exemple, une entreprise du secteur technologique peut identifier rapidement les compétences manquantes au sein de ses équipes et proposer des formations adaptées. Cette approche renforce l'agilité organisationnelle tout en favorisant la montée en compétences des salariés.

LES DÉFIS À RELEVER

Malgré ses promesses, l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'éducation et la formation soulève plusieurs défis.

L'accès équitable à ces technologies est une préoccupation majeure, en particulier dans les zones rurales ou pour les populations défavorisées. Sans une infrastructure technologique adéquate, le risque est de creuser davantage les inégalités.

L'éthique est un autre enjeu central. L'utilisation des données personnelles des apprenants nécessite une transparence totale et une réglementation stricte. Comment garantir que ces données ne seront pas utilisées à d'autres fins ? Quels mécanismes mettre en place pour assurer la confidentialité et la sécurité des informations collectées ? Ces questions doivent être adressées pour instaurer un climat de confiance autour de ces nouvelles technologies.

Enfin, la formation des enseignants reste cruciale. L'IA ne remplace pas le rôle humain, mais modifie la manière dont les enseignants interagissent avec leurs apprenants. Une montée en compétences sur ces outils est nécessaire pour en tirer pleinement parti.

UNE RÉVOLUTION À EXPLOITER

L'intelligence artificielle redéfinit les contours de l'éducation et de la formation. En rendant possible l'hyperpersonnalisation et l'adaptive learning, elle offre des opportunités immenses pour répondre aux besoins variés des apprenants et des organisations. Cependant, cette révolution ne doit pas se faire au détriment des valeurs fondamentales d'équité et d'éthique.

En combinant les avancées technologiques à des cadres solides tels que les référentiels de compétences, l'IA peut transformer durablement le paysage éducatif et professionnel. Il appartient désormais aux acteurs du secteur de relever les défis et d'exploiter pleinement cette innovation au service de tous.

Guillaume Le Dien de ville & Luc Julia



Merci à tous nos sponsors et partenaires

hr
technologies

Nos sponsors Platinum



Nos sponsors Gold



Nos sponsors Silver



Partenaires





IA GÉNÉRATIVE ET ÉVALUATION DES SOFT SKILLS : VERS LA FIN DU FACE-À-FACE RH ?

La démocratisation des tests psychométriques exige un soutien adapté : comment aider chaque individu à s'approprier des résultats parfois confrontants ou incompris ? Comment l'IA générative peut-elle accompagner ce processus d'appropriation ?



MÉLANIE PAYOUX
MANAGER DE L'INNOVATION, PERFORMANSE



DES ENJEUX SCIENTIFIQUES, ÉTHIQUES ET ORGANISATIONNELS

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques RH n'est plus à démontrer : outils de tri automatisé des CV, assistances conversationnelles, analyse prédictive des parcours professionnels... Aujourd'hui, l'évaluation des soft skills entre à son tour dans cette dynamique. Nous allons ici plus loin, en abordant l'évaluation des compétences par l'utilisation de tests psychométriques et les possibles avantages d'y intégrer de l'IA générative. Mais quel rôle peut-elle jouer dans cette démarche ? Dans quelle mesure, au-delà de fournir des données, l'IA générative peut-elle susciter et soutenir la réflexivité des individus lorsqu'ils interprètent leurs résultats issus d'un test d'évaluation psychométrique ?

Les tests d'évaluation psychométriques, autrefois réservés à des cabinets spécialisés ou confiés à des experts, sont désormais accessibles à un plus grand nombre et disponibles à grande échelle. Cette démocratisation facilite la tâche de l'écosystème RH, mais elle exige aussi un soutien adapté : comment aider chaque individu à s'approprier des résultats parfois confrontants ou incompris ? Comment l'IA peut-elle accompagner ce processus d'appropriation ?

Si l'IA s'intègre aux tests d'évaluation en proposant un accompagnement personnalisé, il faut reconnaître qu'elle soulève aussi des questions éthiques et organisationnelles. Dans les pratiques traditionnelles, un débriefing humain après l'évaluation permet de clarifier les résultats. Or, des incompréhensions ou des désaccords peuvent détourner l'échange de son but initial : aider le candidat à appréhender ses compétences et à envisager des pistes de développement.

Les évaluateurs, souvent absorbés par la nécessité d'expliquer les données, voient leur temps se disperser, au détriment d'une discussion véritablement constructive.

De plus, ne rien proposer après la remise du rapport de résultats est fréquemment perçu comme un manquement aux valeurs humaines.

Sans accompagnement, le candidat se retrouve seul face à des informations qu'il peine parfois à interpréter. Dans un contexte où la RSE et le bien-être des collaborateurs sont mis en avant, cette lacune devient de moins en moins acceptable.

Alors quel rôle pourrait jouer l'IA générative ? Concrètement, une IA interactive peut amorcer ce travail réflexif en proposant à l'évalué –

lors de la lecture de son bilan - des questions ciblées, par exemple : «Comment interprétez-vous votre score dans cette dimension ?», «Quelles situations professionnelles récentes illustrent ce résultat ?», ou encore : «Comment pourriez-vous mobiliser cette compétence pour progresser dans votre rôle actuel ?». L'idée est de créer un espace virtuel où l'évalué, guidé par l'IA, dialogue avec ses propres données au lieu de les subir passivement.

Ici, l'IA pourrait agir comme un levier d'accessibilité et d'éthique, assurant une disponibilité et une cohérence d'explication continues, même dans des déploiements à grande échelle.

LE RÔLE QUE DOIT TENIR L'IA DANS CE CONTEXTE : ENCLANCHER ET NOURRIR LA RÉFLEXIVITÉ

Le rôle de l'IA ne doit pas se réduire à fournir des chiffres ou à souligner certains points du rapport. Elle doit agir comme un véritable déclencheur de réflexivité, c'est-à-dire encourager l'évalué à prendre du recul, à analyser ses comportements et à tirer ses propres enseignements. La réflexivité, décrite par Schön (1983), constitue un levier majeur de développement professionnel : elle aide chacun à comprendre ses points forts, à identifier ses axes d'amélioration et à s'engager dans une démarche d'apprentissage continu.

Cette approche dépasse la simple restitution d'informations : elle aide l'individu à comprendre, à se positionner et à entamer un travail intérieur. En favorisant cette introspection, l'IA soutient le passage du statut de «récepteur» à celui «d'acteur» des informations issues du test, ancrant ainsi un processus continu de développement autonome.

RÉTICENCES CÔTÉ RH : LIBÉREZ LES PEURS ET PARIEZ SUR LA COMPLÉMENTARITÉ !

L'introduction de l'IA générative dans l'évaluation des compétences suscite cependant des craintes. Les équipes RH redoutent parfois de perdre leur valeur ajoutée, voire de voir leur rôle dilué. Les débriefings, jusque-là domaine réservé de l'expertise humaine, pourraient-ils perdre en pertinence ? L'automatisation et l'IA appliquées à un champ aussi sensible que l'évaluation des talents peuvent être perçues comme des menaces.

Pour répondre à ces inquiétudes, une approche pédagogique, transparente et rassurante s'impose. Il faut clarifier que l'IA n'a pas pour objectif de remplacer l'expert RH, mais de compléter et de soutenir son intervention.

L'IA peut intervenir en amont pour faciliter la compréhension du rapport par le candidat, éclaircir certains points techniques et donner des repères de lecture. Ainsi, les évaluateurs sont libérés des explications de base et peuvent se consacrer pleinement à la dimension stratégique et qualitative de l'entretien.

En d'autres termes, l'IA prépare le terrain. Le candidat, mieux informé, arrive à l'entretien avec une compréhension approfondie de ses résultats. Le professionnel RH peut alors se concentrer sur des échanges à forte valeur ajoutée : élaborer un plan de développement personnalisé, repérer les compétences clés à renforcer, ou identifier des pistes d'amélioration concrètes.

Cette réorganisation du temps et de l'énergie investis libère un potentiel humain considérable. Le lien humain, loin d'être affaibli, se trouve même renforcé : il repose désormais sur une base plus solide, une compréhension partagée, et se focalise sur l'essentiel. On peut parier que cette dynamique, «augmentée» par l'IA, rendra les discussions plus riches, plus pertinentes et plus motivantes pour le candidat, l'incitant à s'engager pleinement dans son propre développement.

VERS UNE INTÉGRATION ÉTHIQUE ET RÉFLÉCHIE DE L'IA

Loin de supplanter le rôle humain, l'IA est destinée à le redéfinir. Elle offre des perspectives inédites d'accompagnement, permettant aux professionnels RH de recentrer leurs efforts sur l'humain, la stratégie et l'enrichissement des compétences.

En soutenant la réflexivité, elle fait de l'individu un acteur éclairé de sa propre progression, mieux préparé à interpréter et assimiler ses résultats, et plus enclin à s'engager dans son parcours professionnel.

À mesure que l'IA générative se perfectionne et s'appuie sur des données fiables et des protocoles solides, son influence dans l'écosystème RH ne peut que croître. Il est toutefois crucial de veiller à ce que cette évolution soit guidée par des valeurs humaines, une pédagogie adaptée, une éthique rigoureuse et une transparence totale.

C'est à ce prix que l'on exploitera pleinement le potentiel formidable de l'IA, sans jamais trahir l'essence des relations humaines, qui restent, plus que jamais, au cœur de la fonction RH.

Melany Fayoux



**AU-DELÀ DES COMPÉTENCES :
MISER SUR LES APPÉTENCES**

Face à des défis croissants pour attirer, engager, fidéliser les talents et les faire travailler ensemble à la réalisation des enjeux économiques et stratégiques des entreprises, est-il encore possible de ne se contenter que des approches traditionnelles ?

La performance des entreprises repose aujourd'hui sur l'engagement des collaborateurs, véritable moteur de réussite collective. Pourtant, en France, seulement 7 % des salariés (<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> sur "7% des salariés") se déclarent pleinement engagés dans leur travail. Dans ce contexte, les approches traditionnelles, centrées uniquement sur les compétences techniques et comportementales, montrent leurs limites : elles peinent à mobiliser pleinement l'énergie et la motivation intrinsèque des individus et à créer une dynamique collective créatrice de valeur qui dépasse la capacité des parties prenantes à interagir ensemble. Face à ce constat, une nouvelle approche émerge : miser sur les appétences.

Sources d'énergie et de plaisir au travail, elles permettent de libérer un potentiel souvent inexploité et de répondre durablement aux enjeux stratégiques et humains à tous les niveaux de l'organisation, individu, équipe, projet et organisation toute entière.

PASSER DU SAVOIR FAIRE AU PLAISIR DE FAIRE

Les compétences expliquent le "comment", mais les appétences révèlent le "pourquoi".

Si les compétences techniques assurent l'exécution des tâches, elles ne suffisent pas obligatoirement à maintenir une motivation durable. Les appétences, elles, sont liées à ce que chacun aime faire naturellement et ce qui lui procure du plaisir et de l'énergie. Elles révèlent pourquoi une personne s'implique dans une activité.

Négliger ces appétences peut freiner l'engagement du collaborateur, mais aussi le bon fonctionnement de son équipe.



MARGAUX GRISARD
CEO ET CO-FONDATRICE MAP & MATCH

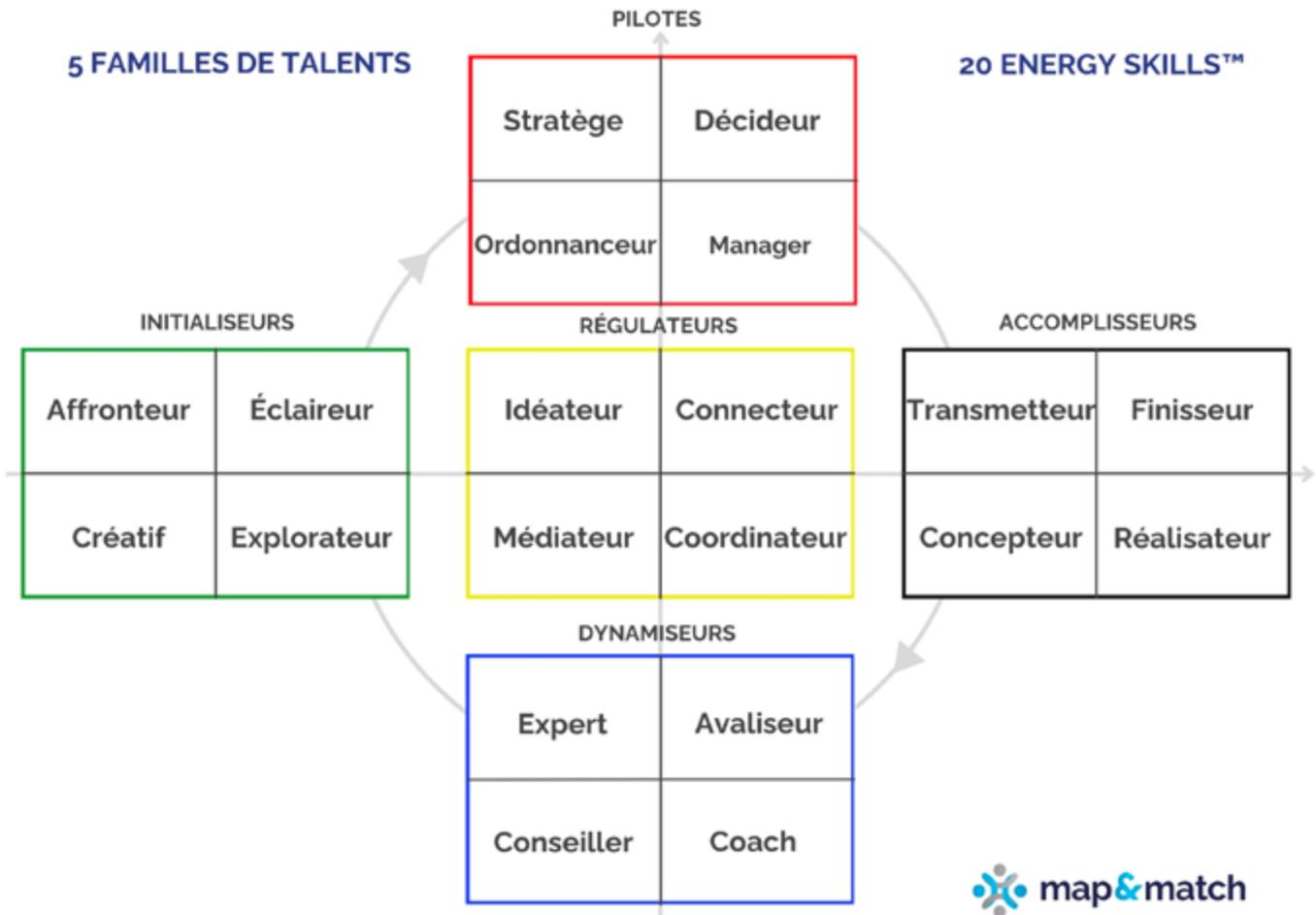


Par exemple, un manager très compétent sur le plan technique, mais sans goût pour la prise de décision, peut manquer d'impact dans son rôle. Cela risque de créer un manque de directives claires pour l'équipe, des frustrations, des retards, voire une démobilitation compromettant les objectifs collectifs.

LES APPÉTENCES : UN LEVIER D'ENGAGEMENT ET DE COMPLÉMENTARITÉ

Avec son approche singulière map & match (<https://youtu.be/QILiNL6ANVc> sur "map & match") a conceptualisé ces talents, liés au plaisir de faire, sous forme d'Energy Skills™ : des talents opérationnels essentiels pour créer de la valeur, qu'ils soient mis au service d'une mission individuelle ou collective. En valorisant ces talents, les organisations renforcent la complémentarité, permettant à chaque collaborateur de trouver sa place et d'être reconnu pour ce qu'il apporte à une équipe, au-delà de ses compétences techniques.

Cette approche a démontré son efficacité dans des entreprises de toutes tailles, face à des problématiques variées. Par exemple, un grand groupe en pleine transformation, confronté à l'installation d'un nouvel ERP et au changement global de ses méthodes de travail, a pu s'appuyer sur cette méthode pour réussir son virage stratégique. De même, une PME industrielle, engagée dans un plan ambitieux visant à doubler son chiffre d'affaires en trois ans tout en préservant sa rentabilité, a relevé



ses défis liés à l'organisation et à l'efficacité opérationnelle.

Pour atteindre cet objectif, il était nécessaire de renforcer l'engagement de chaque équipe, de développer la transversalité et de mettre en évidence les points de forces et les trous dans la raquette face aux dynamiques liées à l'efficacité opérationnelle à tous les niveaux de l'organisation. En identifiant ce que chaque collaborateur aime faire et en analysant les dynamiques collectives des différentes équipes, y compris du Codir, l'entreprise a su mobiliser ses talents, clarifier les rôles, améliorer la complémentarité et aligner la dynamique individuelle et collective sur les axes d'amélioration nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Résultats : +30 % d'engagement mesuré via Great Place to Work, un chiffre d'affaires multiplié par 2, plus de 110% de rentabilité, et un nombre de collaborateurs multiplié par 1,5.

COMMENT RÉVÉLER LES APPÉTENCES DANS UNE ORGANISATION ?

Révéler et activer les appétences repose sur trois étapes clés. La première consiste à utiliser des outils spécialisés RH (<https://mapandmatch.com/> sur "outils spécialisés RH"), comme map & match, pour identifier les talents et évaluer les complémentarités.

La deuxième étape implique de mener des entretiens personnalisés permettant d'explorer les motivations intrinsèques des collaborateurs et de les aligner avec les enjeux individuels et collectifs. Enfin, la troisième étape se caractérise par le recueil et l'analyse réguliers des feedbacks afin de suivre l'évolution des dynamiques collectives et d'ajuster les pratiques si nécessaire. Cette démarche s'applique à tous les niveaux de l'organisation et s'adapte à des contextes variés, tels que le recrutement, la mobilité interne, l'onboarding, le management ou encore la conduite du changement.

Les compétences seules ne suffisent plus pour relever les défis RH modernes. En révélant et valorisant les appétences, les organisations transforment leur gestion des talents en un levier stratégique durable. Cette approche renforce l'engagement des collaborateurs, stimule l'agilité organisationnelle et facilite les projets de transformation. Elle permet également de bâtir des équipes complémentaires et prêtes à relever les défis de demain, tout en libérant un potentiel humain souvent inexploité.

Alors, pourquoi ne pas explorer dès aujourd'hui cette nouvelle voie pour construire des équipes épanouies et performantes ?

Margaux Grizard



**ALIGNER LES COMPÉTENCES SUR
LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE :
LE NOUVEL IMPÉRATIF RH**

La gestion des compétences s'accompagne souvent d'un manque de données fiables. La difficulté à y associer un ROI freine les RH pour démontrer leur contribution à la stratégie globale de l'entreprise. Voici les obstacles à surmonter et le détail des étapes concrètes pour réussir ce changement.

LA GESTION DES COMPÉTENCES, LA BÊTE NOIRE DES RH

Aujourd'hui, tout va plus vite. Innovations technologiques, nouvelles attentes des collaborateurs, concurrence internationale... Toutes ces évolutions conduisent à une pénurie de compétences dans certains secteurs, obligeant les RH à identifier rapidement les savoir-faire stratégiques et à anticiper les besoins de demain. A cela s'ajoute une exigence émergente : l'agilité. Un nouvel eldorado qui se banalise. Mais surtout une pression supplémentaire qui accentue l'importance de la gestion des compétences.

Pour les RH, le «skills management» est devenu un passage obligé pour rester dans la course. Les missions liées au développement des collaborateurs continuent pourtant de générer des frustrations, tant auprès des RH que des C-level.

Les directions générales attendent des RH qu'ils démontrent un retour sur investissement (ROI) tangible. Pour cela, la gestion des compétences doit dépasser la simple gestion administrative et contribuer directement à la performance globale. Et, surtout, les RH doivent être en mesure de démontrer cet effet vertueux. Il y a un «mais». Souvent perçue comme une mission isolée, la gestion des compétences repose souvent sur des processus RH peu adaptés : inventaires sporadiques, formations déconnectées des besoins réels et de la réalité terrain. Ces approches négligent l'opportunité d'intégrer les compétences à une vision stratégique. Or un véritable alignement avec les objectifs de l'entreprise est la clé pour transformer cet enjeu RH en atout majeur.

En 2025, il est plus que temps de réconcilier les différentes parties prenantes autour de la gestion des compétences. L'alignement stratégique est essentiel pour faire des RH un moteur de transformation, capable de répondre aux priorités économiques et opérationnelles de l'entreprise. Alors comment fait-on ?



NICOLAS MUTSCHLER
SKILLUP – CO-FONDATEUR



RH, UNE SIMPLE FONCTION SUPPORT, NON ?

Les services ressources humaines sont (hélas) souvent considérés comme une fonction support, sans impact direct sur les résultats. Cette perception découle d'un manque de visibilité sur leurs contributions stratégiques. En conséquence, les RH peinent à être intégrés dans les décisions clés de l'entreprise.

Une des principales faiblesses est l'absence de données sociales fiables et exploitables pour justifier leur rôle stratégique. Sans datas, il est difficile de prioriser les actions, estimer leur impact ou démontrer leur ROI. Il s'agit là d'un frein majeur pour la capacité des RH à s'imposer en tant que partenaire stratégique auprès des directions générales. En termes de gestion des compétences, beaucoup d'entreprises se contentent d'inventaires annuels ou d'actions de formation non ciblées. Ces pratiques fragmentées montrent leurs limites : manque de planification, outils inadaptés, absence d'articulation avec la stratégie.

Nombre d'organisations continuent en effet de gérer leurs compétences à l'aide de feuilles Excel ou d'outils génériques. Ces derniers ne permettent pas de répondre aux besoins spécifiques de leur secteur ou de leur stratégie. Ce manque de personnalisation limite leur capacité à anticiper les évolutions du marché et à s'adapter rapidement. Autant d'erreurs

venant renforcer l'idée que les RH ne sont qu'un centre de coûts, au lieu d'un levier de transformation. Face à ce type de situation, des actions doivent être entreprises. Aligner les compétences sur la stratégie d'entreprise : la méthode en 4 étapes. Pour une gestion des compétences portant et portée par la stratégie d'entreprise, 4 phases sont à respecter : diagnostiquer puis prioriser les besoins, mettre en œuvre des solutions et mesurer les résultats.

1 Diagnostiquer les besoins stratégiques La première étape consiste à analyser les priorités stratégiques de l'entreprise et à identifier les compétences clés nécessaires pour les atteindre. Une cartographie des compétences existantes peut servir de point de départ, en mettant en lumière les écarts entre les hard & soft skills actuelles et celles requises. Ce diagnostic repose sur des échanges avec les managers et l'utilisation d'outils propres à la gestion des talents, tels que des audits ou des entretiens structurés.

2 Prioriser les compétences critiques pour le futur. Toutes les compétences des collaborateurs ne sont pas stratégiques. Il est essentiel de cibler celles qui apporteront un avantage concurrentiel. Par exemple, dans un contexte de transformation digitale, les entreprises peuvent favoriser des compétences liées à la technologie et à la conduite du changement. La priorisation permet de concentrer les efforts sur les compétences qui créeront le plus de valeur à court et long terme.

3 Mettre en œuvre des solutions concrètes. Une fois les besoins identifiés et priorisés, les RH doivent déployer des outils adaptés :

- *Référentiel de compétences : structurer et normaliser les compétences pour une meilleure lisibilité. Un référentiel métier (fiche de poste) évolutif est tout aussi précieux.*
- *SIRH : centraliser les données et faciliter une gestion RH proactive.*
- *Plan de formation : concevoir des plans d'action individuels et collectifs alignés sur les priorités stratégiques.*

Ces solutions doivent s'intégrer dans un processus global, en impliquant les managers et les collaborateurs pour garantir leur adoption.

4 Mesurer les résultats pour valoriser le ROI des actions RH. Enfin, les RH doivent démontrer l'impact de leurs initiatives. Des indicateurs comme le taux d'évolution des compétences, la réduction des écarts identifiés lors du diagnostic ou encore la satisfaction des collaborateurs permettent de valoriser les actions menées. En mesurant

le ROI, les RH renforcent leur crédibilité et peuvent ajuster leur stratégie en fonction des résultats obtenus.

GESTION DES COMPÉTENCES : UNE SUCCESS STORY INSPIRANTE

Une gestion des compétences connectée aux objectifs stratégiques rend les entreprises plus agiles face aux transformations du marché. Prenons l'exemple de Neoma Business School, qui a accompagné la stratégie d'entreprise via les RH. Le plan stratégique 2023-2027 de cette école supérieure s'oriente autour de 3 piliers clés : l'excellence académique, l'impact sociétal et l'expérience étudiante.

L'enjeu du plan de formation consiste à accompagner ce plan en donnant les moyens aux collaborateurs de se développer sur les compétences clés nécessaires à la mise en œuvre de ce plan. L'identification de compétences clés a mobilisé la direction générale, les collaborateurs, les alumni et les étudiants. Ce document de cadrage a été partagé de manière transparente en interne. «Nous avons misé sur le collaboratif pour définir les compétences clés qui conditionnaient une bonne anticipation de nos enjeux de demain» confirme Isabelle Nimier, Responsable Formation chez Neoma.

Côté RH, il s'agissait de revoir l'ensemble des processus liés au Talent Management : entretiens, formation, gestion des carrières... Pour la réussite du plan de développement des compétences, une organisation en silo était à bannir. Neoma s'est équipée d'outils RH spécialisés qui ont permis de repenser les processus en place et de faciliter l'analyse des données. Résultats : cette transformation leur a permis de mieux accompagner les parcours professionnels internes, tout en renforçant leur leadership dans le secteur de l'éducation. Le Service RH a ainsi confirmé son rôle de partenaire stratégique, capable de proposer des plans d'action concrets pour répondre aux enjeux de croissance et de qualité.

Une success story inspirante ! Ce type de démarche favorise une meilleure reconnaissance des RH, leur ouvrant les portes des comités de direction. Il est bien loin, le simple rôle administratif. La recette pour une gestion des compétences repensée en 2025 n'est pas si compliquée : une parfaite appréhension de la stratégie d'entreprise, des outils adaptés pour travailler intelligemment la donnée et la nécessaire expertise RH pour définir et piloter le plan.

On dresse le bilan dans un an ?

Nicolas Matschler



**IMMERSIVE LEARNING :
COMMENT SURMONTER
LES OBSTACLES DU
DÉPLOIEMENT ?**



ALEXIS VERVELLE
CEO VR ACADEMY



L'immersive learning, plébiscité en formation, se heurte à des difficultés de déploiement à grande échelle. Découvrez comment le CFA Interpro28 et la VR Academie ont relevé le défi ensemble !

DEPUIS 2017, L'IMMERSIVE LEARNING EST DEVENUE INCONTOURNABLE DANS LES CENTRES DE FORMATION

Depuis 2017, l'utilisation de technologies immersives pour la formation s'est largement répandue dans les centres et organismes de formation. De nombreux cas d'usage ont démontré leur efficacité, avec un retour sur investissement significatif, tant en termes d'amélioration de la formation que d'augmentation de la productivité. On peut citer quelques exemples très utilisés selon certains secteurs :

- *Industrie/BTP : formation à l'utilisation de machines complexes ou dangereuses.*
- *Santé : entraînement à la réalisation d'actes médicaux techniques*
- *Services : apprentissage de l'interaction client, simulations de négociations ou de résolution de conflits.*

A cela s'ajoutent toutes les formations et sensibilisations aux risques professionnels

(Qualité de vie au travail, risques psychosociaux, chasse aux risques pro et bien d'autres) qui permettent de limiter les accidents, sensibiliser à certaines causes, de manière ludique et percutante.

Enfin les réalités immersives sont utilisées également auprès des étudiants qui apprennent leur futur métier au sein des CFA notamment. Une technologie en adéquation avec les attentes des GEN Z en matière d'interaction et d'expérientiel.

Les ingénieurs pédagogiques disposent aujourd'hui d'une multitude d'applications et d'outils auteur pour construire leurs propres formations immersives. Le succès récent du leader du marché, UPTALE, qui vient de lever 9 millions d'euros auprès d'investisseurs pour s'internationaliser est le symbole d'un secteur en pleine maturité.

UNE TECHNOLOGIE EN CROISSANCE MAIS ENCORE DÉPLOYÉE À PETITE ÉCHELLE

Cependant, selon le baromètre 2023 des usages de l'immersive learning réalisé par l'association France Immersive Learning l'immersive learning, 69,6 % des acteurs ont déjà utilisé ou déployé des modalités immersives.

En revanche, seuls 21,4 % d'entre eux étaient, au moment de l'enquête, en train de mettre en place un projet d'immersion. (*étude réalisée auprès de 184 répondants issus du monde de l'enseignement supérieur, de l'entreprise et de la formation professionnelle).

Deux chiffres qui montrent que nombre d'utilisateurs utilisent l'immersive learning «principalement dans le cadre de projets pilotes et que le recours aux technologies immersives n'est pas encore ancré durablement dans les pratiques pédagogiques, ni dans les usages de terrain».

Toujours selon l'étude France immersive learning, deux catégories de freins majeurs sont identifiées par les répondants :

La prise en main et l'acculturation et l'accompagnement des équipes et des apprenants (56.25 %).

La conception de contenus et l'investissement initial (43.75 %).

Un constat très clair ! Le problème majeur provient donc de la capacité des établissements et des formateurs à déployer !

Quelles sont les modalités de déploiement utilisées jusqu'alors ?

Il y a deux grands types de déploiement : les classes immersives pour les grands groupes et la formation en mobilité pour les petits groupes.

Nous ne disposons pas encore de chiffres mais il est clair que la mobilité est le vecteur de déploiement le plus utilisé de nos jours. Pour plusieurs raisons :

- Avec les dispositifs actuels, un formateur ne peut gérer en moyenne que 3 à 4 casques en simultané
- Le marché propose depuis quelques années des valises mobiles équipées permettant de déployer dans ces conditions.

En revanche, pour les établissements qui souhaitent déployer à plus grande échelle et toute l'année, la solution réside dans la mise en place de classes immersives capables d'accueillir un plus grand nombre d'étudiants dans une salle spécialement conçue à cet effet. L'objectif étant de pouvoir in fine «industrialiser» ses programmes de formation immersives.

Mais dans les deux cas de figures, les problèmes restent les mêmes et s'aggravent plus le nombre d'apprenants s'agrandit et voici pourquoi !

PANORAMA DES DIFFICULTÉS DE DÉPLOIEMENT ACTUELS

Il existe de nombreuses causes mais voici les principales auxquelles nombre d'établissements font face :

- Des enseignants peu ou mal formés à la gestion technique du matériel (soft & hard)
- Des mises à jour de contenu difficiles à déployer sur sa flotte de casques
- Des préparations de session de formation trop chronophages
- Des difficultés pour enchaîner les sessions fautes de batterie dans les casques
- Des problèmes de stockage et de sécurité du matériel
- L'impossibilité pour le formateur de disposer d'un retour écran des casques des apprenants
- L'obsolescence du matériel immersif et notamment des casques

Le résultat est simple, lorsque vous mettez 1H30 à préparer une formation de 45 minutes pour 12 personnes, votre modèle de formation ne tient pas. Même si les apprenants sont en général tous très satisfaits de ce qu'ils ont pu apprendre et vivre grâce à ces technologies immersives.

UNE TROISIÈME VOIE POSSIBLE ALLIANT MOBILITÉ ET CLASSE IMMERSIVE

En 2024, confronté à cette problématique et bien conscient des enjeux de terrain, le CFA Interpro 28 nous a sollicité pour trouver une stratégie et des solutions efficaces de déploiement.

Nous nous sommes mis immédiatement au travail car nous avons la conviction qu'une troisième voie permettant de résoudre l'équation était possible.

Après 8 mois de cocréation, voici le témoignage de Frédéric Percheron référent T.I.C au CFA Interpro28 de Chartres.

LE CFA 28 : EXEMPLE RÉUSSI DE DÉPLOIEMENT À GRANDE ÉCHELLE

Pouvez-vous décrire votre centre de formation ?

Le CFA Interpro28 forme près de 1400 apprentis et stagiaires de la formation continue dans divers secteurs tels que l'automobile, le commerce, la coiffure, la boulangerie-pâtisserie-chocolaterie, l'hôtellerie-restauration et la petite enfance. Il dispose de locaux dédiés à la pédagogie, incluant des salles de formation équipées en réseau, un centre de documentation, des laboratoires et des ateliers pour la pratique.

Depuis quand avez-vous mis en place des formations immersives ?

Le CFA Interpro28 va intégrer des formations immersives sur le deuxième trimestre de formation 2024-2025 et a développé en interne deux modules de réalité virtuelle avec le logiciel Sphère de Speedernet. L'un sur la boulangerie sur la découverte du laboratoire de boulangerie et du matériel le constituant, et l'autre sur la visite virtuelle du CFA pour les nouveaux arrivants pour leur permettre de mieux se situer dans le CFA. D'autres modules vont être développés sur les thématiques suivantes : chasses aux risques, mises en situation, jeux de rôle et simulations de gestion.

Quel rôle avez-vous eu avec la VR académie pour mettre en place votre stratégie de déploiement ?

Nous avons étudié point par point les sujets de blocage et trouvé des solutions pour chacun :

- *Comment avoir des casques toujours prêts à l'emploi pour réduire les temps de préparation*
- *Disposer d'un matériel sécurisé car nous sommes plusieurs formateurs à l'utiliser*

- *Disposer aussi d'un dispositif déplaçable à l'intérieur de l'établissement et donc léger*
- *Disposer d'un retour écran qui nous permettra de remettre le formateur dans son rôle de guide*
- *Pouvoir enchaîner les sessions les unes derrière les autres*
- *Arriver à gérer 15 casques VR avec un seul formateur*

Après quelques mois d'aller-retour, nous avons étudié le résultat final proposé : une Borne XR autonome en parfaite adéquation avec nos besoins et répondant à l'ensemble des problématiques évoquées. Nous nous sommes alors équipés de 5 dispositifs de 3 casques VR chacun.

Comment va se passer la formation concrètement ?

Grâce à ce dispositif, nous avons pour objectif de doubler l'utilisation de cette classe immersive VR et donc augmenter le volume d'apprenants :

- *La première consiste à disposer les bornes XR dans une classe dédiée permettant une utilisation et une disponibilité à tout moment afin d'enchaîner les sessions.*
- *La deuxième privilégie la mobilité avec la possibilité de déplacer les bornes XR dans les bâtiments de chaque pôle, que ce soit une classe, un atelier ou dans le hall du bâtiment métier, avec du contenu propre aux métiers ou à des événements spécifiques.*

Au-delà de la production du contenu, quelles ont été vos difficultés dans le déploiement de vos formations immersives ?

Nous n'avons pas rencontré de difficulté particulière lors du déploiement des formations immersives à ce jour. Les bornes XR permettent un accès à la réalité virtuelle à la fois facile pour les apprenants et sans contraintes pour les formateurs. Les bornes sont en utilisation Plug and Play. Les casques sont rechargés par la borne qui est branchée sur une seule prise de courant. Les casques sont sécurisés et connectés directement au WI-FI du CFA. Le retour écran sur la tablette nous permet aussi de nous remettre au centre du jeu pour accompagner l'apprenant.

Cela permet d'équiper les apprentis en 5 minutes, ce qui laisse 55 minutes pour la pédagogie. Notre objectif initial atteint, nous pouvons ensuite enchaîner une autre session.

Alexis Venelle



**LES NOUVELLES MÉTHODES
DE FEEDBACK ET
D'ÉVALUATION**



ROMAIN ETAY
NAZIM CHIBANE
CO-FONDATEUR DE KLARA



Dans une dynamique de travail en pleine reconfiguration, où la quête de sens et le développement personnel sont devenus essentiels, comment les entreprises peuvent-elles repenser leurs pratiques de feedback et d'évaluation pour rester compétitives et engagées ?

Ce qui était autrefois perçu comme suffisant — un poste stable et un salaire compétitif — ne suffit plus à nos collaborateurs. Face à ces transformations, les pratiques traditionnelles de gestion montrent leurs limites. Les bilans annuels figés, autrefois incontournables, peinent à capturer la dynamique réelle des équipes. Dès lors, lorsque fidéliser les talents devient une problématique majeure pour les entreprises, ces dernières se doivent de réinventer leurs approches d'évaluation et de feedback.

LES LIMITES DES MÉTHODES TRADITIONNELLES D'ÉVALUATION

Une approche qui ne répond plus aux attentes actuelles

L'évaluation traditionnelle des performances repose historiquement sur des bilans annuels ou semi-annuels. Mais ces processus, souvent perçus comme une simple formalité administrative, ne parviennent plus à répondre aux besoins réels des collaborateurs. Ils semblent déconnectés des réalités du terrain, où le quotidien professionnel évolue bien plus rapidement que ce processus statique.

Alors, là où les talents recherchent des espaces de développement, les évaluations annuelles ne sont plus suffisantes. Les collaborateurs d'aujourd'hui, habitués à des environnements agiles et interactifs, attendent un feedback constant, constructif, et orienté vers leur évolution ; non un état des lieux sur des performances passées.

Un frein à l'engagement et au développement

En l'absence de retour immédiat, les talents peuvent alors se sentir frustrés par le manque de reconnaissance et d'orientation. L'évaluation annuelle devient ainsi un exercice souvent perçu comme une contrainte plutôt qu'une véritable opportunité de développement.

La sensation de stagnation prend alors le dessus et les méthodes d'évaluation deviennent finalement un obstacle à leur engagement réel.

L'ÉMERGENCE DU FEEDBACK CONTINU : UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Une nouvelle approche plus humaine et réactive

Le feedback continu marque ainsi une rupture fondamentale avec ces méthodes d'avant. Il ne se limite plus à une évaluation ponctuelle, mais s'installe dans un échange fluide, constant et personnalisé.

Plutôt que d'évaluer les résultats après coup, il s'inscrit dans une démarche proactive de soutien et de développement, permettant à chaque collaborateur de se réajuster en temps réel. Dès lors, l'accent est mis sur l'écoute active et la collaboration, et non plus sur une relation hiérarchique rigide.

Un environnement de travail propice à l'épanouissement

Ce système crée ainsi un environnement où la confiance devient le socle de la relation entre les collaborateurs et leurs managers. En offrant des retours réguliers et personnalisés, il permet à chaque individu de se sentir valorisé dans ses efforts et ses compétences. Dans un tel environnement, les collaborateurs ne sont pas simplement motivés à accomplir leurs tâches : ils sont motivés à se dépasser pour évoluer dans un cadre pensé pour eux.

Renforcer l'engagement et l'autonomie

Mais ce système va au-delà de la simple reconnaissance : elle responsabilise chaque membre de l'équipe. En plaçant les collaborateurs au centre de leur propre parcours, il lui offre les clés pour prendre des initiatives et se fixer des objectifs toujours plus ambitieux.

Chaque retour devient une invitation à s'améliorer, à ajuster ses actions et à s'approprier sa réussite. Leur autonomie ne fait pas que les renforcer, elle permet à l'organisation de disposer d'une équipe pleinement investie, se réinventant constamment et s'adapte aux enjeux en perpétuelle mutation.

«Instaurer une culture du feedback continu, c'est investir dans le capital humain de l'entreprise. Ce n'est pas seulement une pratique de management, c'est une stratégie clé pour anticiper les mutations et aligner durablement performance individuelle et objectifs stratégiques.»

Une performance collective améliorée

C'est pourquoi, lorsque l'engagement individuel est au rendez-vous, la performance collective suit. Les équipes collaborent de manière plus fluide et proactive, alignant leurs efforts sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les équipes deviennent ainsi plus agiles, capables de s'ajuster rapidement aux priorités de l'entreprise et de travailler ensemble avec un objectif commun. La performance collective, boostée par cette dynamique de soutien et de réactivité, se renforce naturellement.

Le résultat : une équipe plus cohésive, plus proactive et surtout plus performante, car chaque membre est parfaitement en phase avec les attentes et les objectifs partagés.

LES CLÉS POUR UNE TRANSITION RÉUSSIE VERS LE FEEDBACK CONTINU

Intégrer la technologie pour soutenir cette transformation

L'un des fondements d'une transition réussie vers le feedback continu réside dans l'intégration de la technologie. Les plateformes numériques facilitent non seulement la collecte et l'analyse des retours en temps réel, mais elles permettent également de créer un environnement où les échanges sont instantanés et continus.

Ces outils offrent alors une accessibilité optimale pour les collaborateurs, leur permettant de donner et recevoir des retours de manière régulière et personnalisée. En intégrant ces technologies, l'entreprise peut non seulement accélérer la mise en œuvre du feedback continu, mais aussi rendre cette démarche encore plus ancrée dans la routine de travail, favorisant ainsi une réactivité immédiate.

Managers en ambassadeurs de ces bonnes pratiques

Cependant, même avec les meilleurs outils à leur disposition, les entreprises ne peuvent réussir leur transition vers le feedback continu que si elles mettent en place des pratiques managériales adaptées.

En devenant de véritables ambassadeurs du feedback, les managers doivent être formés à des pratiques de coaching et d'écoute active. Ils doivent comprendre que leur rôle ne se limite pas à évaluer les performances, mais à accompagner leurs équipes dans une démarche d'amélioration continue.

Instaurer une culture du feedback dans l'entreprise

Pour que cette approche fonctionne, elle doit être ancrée dans la culture de l'entreprise. Cela passe par l'établissement de rituels réguliers, la valorisation des échanges constructifs et, surtout, la transparence.

Lorsque l'entreprise encourage les retours mutuels à tous les niveaux, elle instaure un climat de confiance et de respect, où les collaborateurs n'ont plus peur de s'exprimer et où chaque feedback, qu'il soit positif ou constructif, devient un levier de performance collective.

LES DÉFIS ET LIMITES À ANTICIPER

Bien que le feedback continu puisse transformer positivement l'organisation, il n'en reste pas moins un processus délicat, comportant son lot de défis et de limites qu'il convient d'anticiper.

Éviter l'overdose de feedback

L'un des principaux risques du feedback continu est l'excès de retours, qui peut finir par nuire à la productivité des collaborateurs. Lorsqu'ils reçoivent trop de commentaires, qu'ils soient positifs ou constructifs, cela peut créer une surcharge cognitive, augmenter le stress et rendre la gestion des priorités plus complexe.

Pour éviter ce piège, il est essentiel de trouver un juste équilibre, où chaque retour est une opportunité d'apprentissage, sans surcharger les équipes.

S'assurer de l'adhésion des équipes

Mais bien que l'introduction du feedback continu est un système important, tous les collaborateurs ne sont pas forcément prêts à l'adopter immédiatement. Le changement peut provoquer des résistances, notamment chez ceux qui sont habitués à des cycles de feedback plus traditionnels ou moins fréquents.

Il devient alors impératif que l'entreprise



accompagne ce changement avec pédagogie, en exposant clairement les avantages du feedback continu, tant pour le développement personnel que pour l'amélioration collective.

Mesurer l'impact : un défi d'évaluation

Pour autant, il ne suffit pas de recueillir des retours, car encore faut-il pouvoir évaluer leur impact sur la performance et l'engagement des collaborateurs. La mise en place d'indicateurs clairs est donc indispensable pour s'assurer que cette approche produit les résultats attendus. Il peut s'agir de mesurer l'évolution des performances des équipes, l'augmentation de l'engagement, ou même la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis du système de feedback. Ces indicateurs doivent alors être suivis régulièrement, permettant ainsi d'ajuster le processus et d'optimiser l'expérience pour l'ensemble des collaborateurs.

UN LEVIER STRATÉGIQUE POUR UN ENGAGEMENT DURABLE

Le feedback continu n'est pas simplement une méthode d'évaluation : il s'agit d'un changement fondamental dans la manière dont les entreprises abordent la performance et la collaboration. Il repose sur la conviction que la véritable évolution réside dans l'interconnexion constante entre les individus et leurs objectifs, et que la réactivité devient un facteur clé de succès.

Mais au-delà des bénéfices immédiats, il devient un outil essentiel non seulement pour la performance, mais pour la survie organisationnelle, à condition que toutes les parties prenantes s'en emparent pleinement et en fassent une pratique vivante, bien au-delà d'une simple technique de gestion.

Romain Etay & Nozine Chibane

11 SANTE



hr
technologies

Paris France 2025



**LA CULTURE DU RÉSULTAT :
LE PARI SCANDINAVE POUR
RÉPONDRE AUX ENJEUX DE
SANTÉ MENTALE**

La culture du résultat serait-elle la réponse aux problématiques de santé mentale au travail et de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ? C'est en tout cas le pari de nombreux employeurs en Scandinavie, qui espèrent aussi renforcer par la même occasion l'engagement de leurs salariés.

LA CULTURE DU RÉSULTAT PLUTÔT QU'UN CULTURE DES HORAIRES

L'organisme de santé et de prévoyance Malakoff Humanis a pointé une hausse de 82% des arrêts maladie liés à la santé mentale en 2022. En parallèle, 30 % des cadres se disaient prêts à démissionner pour obtenir un meilleur équilibre d'après le baromètre de l'IFOP (<https://www.ifop.com/publication/les-aspirations-des-cadres-du-privé-et-le-freelancing-vague-5>) et le taux d'absentéisme a atteint un pic de 6,7%.

Au cœur des politiques RH des entreprises françaises depuis l'épisode Covid-19, les enjeux de bien-être sont depuis longtemps adressés par les pays scandinaves, notamment grâce à une conception du travail bien différente du modèle français.

"Je me fiche du comment, je veux juste voir le résultat" annonçait le CEO de l'entreprise norvégienne Amka, aux frères Meyer lors de leur première rencontre.

Le principe est très clair : peu importe comment les objectifs sont atteints, le but est qu'ils soient atteints. Concrètement, cette approche managériale repose sur une grande liberté d'agencement des horaires et s'intéresse uniquement aux résultats obtenus à la fin des délais impartis. Aux antipodes du modèle conventionnel français, encore fortement imprégné des principes d'horaires et de présentiel, elle repose donc directement sur la responsabilisation des employés.

Une organisation du travail basée sur l'autonomie et le feedback

Au départ, le manager fixe des objectifs réalisables dans un délai raisonnable, le plus souvent échelonnés de manière hebdomadaire. Il appartient alors aux collaborateurs de s'organiser comme ils le souhaitent durant la semaine pour les atteindre. À la fin de celle-ci, un bilan d'équipe est mené pour évaluer les résultats et les potentiels facteurs bloquants.



ANAÏS MARTIN
SPÉCIALISTE RH CHEZ LUCCA



Si les résultats ne sont pas atteints, un point individuel avec le manager est organisé pour en comprendre les raisons et aider le collaborateur à réussir sa tâche. Le contrôle renforcé n'est envisagé que si le collaborateur échoue dans sa mission de façon répétitive alors qu'il a tous les moyens à disposition pour atteindre ses objectifs.

UN MANAGEMENT IMPRÉGNÉ DES PHILOSOPHIES SCANDINAVES

Le succès de cette culture du résultat tient peut-être du fait qu'elle ne repose pas exclusivement sur les enjeux de performance. Au-delà de la flexibilité, elle intègre diverses valeurs scandinaves qui promeuvent un art de vivre à la fois serein et bienveillant.

Parmi ces leitmotifs, on retrouve notamment :

- *le Lagom suédois* : "ni trop, ni trop peu", ce concept repose sur l'idée d'un juste milieu. Il invite au consensus et à l'équilibre aussi bien dans le mode de vie que dans le rapport au travail ;
- *le Hygge danois* : c'est l'art d'être heureux. Ce mantra encourage un environnement personnel mais aussi professionnel chaleureux et vise à profiter pleinement des choses simples de la vie ;
- *le Janteloven* : commun à plusieurs pays du nord, ce code de conduite pousse à l'humilité et au respect. Enseigné

dès le plus jeune âge, il est à la base d'un modèle d'interactions sociales qui favorise la culture du « nous » plutôt que les comportements individualistes. Égalité, altruisme et responsabilisation font donc pleinement partie de la mentalité des pays nordiques.

Ces philosophies se traduisent dans la sphère professionnelle par un management de proximité où les barrières hiérarchiques sont faibles et le niveau d'implication des collaborateurs élevé dans la prise de décision.

Bien qu'animés par une vision commune, les pays scandinaves revendiquent chacun certaines spécificités en matière de management : le Danemark porte plus d'attention à l'autonomie, avec des managers qui délèguent davantage, tandis que la Norvège se concentre davantage sur le bien-être et la satisfaction au travail.

La Suède de son côté valorise davantage l'esprit de coaching et de mentorat dans ses formes de leadership.

DES JOURNÉES ALIGNÉES SUR LES BESOINS PROFESSIONNELS ET PERSONNELS

Au pays du soleil de minuit, une journée type démarre à 8h et se termine à 16h mais cette amplitude varie selon les entreprises. Fervent militant de la souplesse des horaires et du travail hybride, ce modèle permet aux collaborateurs de capitaliser sur leurs temps forts : certains sont en effet plus productifs le matin tandis que d'autres délivrent un maximum le soir. D'autres se sentent plus concentrés après une séance de sport ou déchargés des courses et contraintes du quotidien.

Chacun peut y trouver l'organisation qui lui convient et composer ces journées de travail avec les contraintes de la vie quotidienne. Cela explique pourquoi nous pouvons croiser des travailleurs norvégiens en route pour les pistes de ski à toute heure de la journée, en particulier sur la pause déjeuner, comme illustré dans ce post LinkedIn : https://www.linkedin.com/posts/romain-meyer-6b9a0a154_recrutement-culture-flaexibilitaez-activity-7033707507734736898-cWkZ/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

LES LIMITES ET LES PRÉCAUTIONS D'UN MODÈLE QUI MISE TOUT SUR L'AUTONOMIE

La culture du résultat part du postulat que les effectifs disposent des capacités d'autonomie requises pour gérer leur rythme de travail. Le revers de la médaille peut être un manque d'encadrement parfois indispensable selon le profil des collaborateurs.

Tous ne s'épanouissent pas forcément dans le travail hybride et une organisation aussi souple. Certains se sentent rassurés par un cadre plus conventionnel et trouvent un meilleur équilibre avec des horaires de travail bien distincts de leur temps consacré à la vie personnelle. D'autres préfèrent un suivi plus régulier sur leur travail et des interactions continues au long de la semaine. Ce modèle suppose également que le manager soit parfaitement clair dans ses attentes et les objectifs établis, ce qui n'est pas non plus évident pour tous.

Les risques d'un encadrement insuffisant :

- de la procrastination ;
- une cadence accélérée de travail ;
- des pics de stress ;
- un manque de déconnexion et de scission claire entre travail et vie personnelle ;
- un sentiment d'isolement ;
- des difficultés à travailler efficacement en équipe.

La cohésion d'équipe est un défi supplémentaire dans une approche de ce type : difficile en effet d'avoir des échanges fluides et un accès immédiat à l'information quand tout le monde suit son propre rythme de travail et peut être en déplacement à toute heure de la journée. Cette dispersion des collaborateurs peut compliquer la communication entre les collaborateurs et renforcer par ailleurs le sentiment de solitude.

Enfin, l'évolution professionnelle passe généralement par le renforcement d'une expertise plutôt que par une montée hiérarchique. Cette approche pousse à un certain recul vis-à-vis de la relation au travail, de la place qu'il occupe dans nos vies et de la reconnaissance sociale attribuée à des promotions verticales. Néanmoins, cela reste une vision du travail parmi d'autres tout autant valides, et qui peut manquer de stimulation et de perspective pour certains collaborateurs désireux de monter les échelons.

L'application de ce type de management ne peut donc être envisagée dans tous les cas de figure et requiert une solide préparation en amont. Ses avantages ont toutefois de quoi inspirer les employeurs français pour répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs en quête d'un meilleur équilibre de vie. Recentrer l'organisation du travail autour des accomplissements plutôt que des horaires devient un vrai vecteur d'engagement, de productivité, renforçant à la fois la marque employeur et la performance de l'entreprise.

Anais Martin

12

EXPERIENCE COLLABORATEUR



hr

technologies

Paris France 2025



PARCOURS COLLABORATEUR : QUAND EST-CE QU'ON JOUE ?

Le jeu en entreprise est souvent perçu comme une activité annexe, destinée à divertir les collaborateurs lors d'événements, ou éventuellement à renforcer la cohésion d'équipe. Pourtant, bien utilisés, les jeux, et en particulier les jeux sur mesure, peuvent aller bien au-delà de cette fonction et se révéler un outil RH puissant.

LE JEU CAPTE L'ATTENTION ET L'ÉNERGIE

Si vous pensez encore que jouer est un simple passe-temps, eh bien : désolé, vous avez tort. On n'a pas encore trouvé mieux pour capter l'attention. On s'endort même moins au-dessus d'un plateau de jeu que devant une série Netflix. Exit les présentations à l'ancienne, l'info descendante et les collaborateurs qui bâillent dans le fauteuil un peu trop confortable de la salle de plénière : participer à un jeu, c'est offrir son attention active. Tout le monde participe, dans une énergie à la fois positive et collective.

LE JEU AMÉLIORE LA MÉMORISATION DES CONTENUS VARIÉS ET COMPLEXES

Sécurité, RSE, changement... Tous les sujets peuvent être gamifiés, c'est-à-dire transformés en jeu. Les notions et messages, combinées aux mécaniques de jeu, deviennent hautement accessibles et mémorables. Diverses études menées au cours des 20 dernières années démontrent qu'à tout âge, jouer améliore la structuration et la rétention des connaissances.

LE JEU FAVORISE LE DIALOGUE ET LA COHÉSION D'ÉQUIPE

Jeu de plateau, rallye (<https://coqsenpate.com/game/escape-game-personnalise-entreprise/>), escape game, quiz... Quel que soit leur format, tous les jeux créent du lien. Ils incitent à la collaboration et à l'échange d'idées et renforcent la cohésion d'équipe. Les collaborateurs partagent leurs points de vue et découvrent leurs forces et leurs qualités dans un cadre détendu et constructif.

LE JEU CRÉE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA SATISFACTION COLLABORATEUR

Les questionnaires de satisfaction sont sans appel : quand un événement intègre un temps de jeu, celui-ci est, de manière univoque, le moment préféré des collaborateurs. C'est particulièrement vrai lors de l'onboarding, essentiel dans le parcours collaborateur. Les nouveaux arrivants se sentent immédiatement valorisés, engagés dans un projet commun, intégrés à l'entreprise et à leur équipe. En l'intégrant aux autres temps forts de la vie

SÉBASTIEN TISSEYRE

DIRECTEUR COMMERCIAL ÉPATANT



de l'organisation, il contribue à un environnement de travail sain. Et donc à terme facilite la rétention des talents.

LE JEU RENFORCE LA MARQUE EMPLOYEUR

Formats, contenus, mécaniques... tous les jeux ne sont pas faits pour toutes les entreprises. Un bon jeu sur mesure est aligné avec votre organisation, sa culture, son identité et ses objectifs. Mais pour être efficace il doit aussi être réellement amusant et engageant pour les collaborateurs. C'est un véritable investissement qui, une fois en place, devient un levier de différenciation et d'attractivité pour votre marque employeur.

Le jeu a tout pour plaire. C'est un outil versatile, qui s'adapte à toutes sortes de contraintes : contenus, nombre de joueurs, durée, en ligne ou présentiel, intérieur ou extérieur, matériel... tout est possible, tout est modulable, et les bénéfices sont nombreux et mesurables.

Chez les Coqs en Pâte, nous avons la conviction que l'heure est venue pour les organisations de faire sortir le jeu des séminaires de cohésion d'équipe et des team building, auxquels il a longtemps été cantonné, pour lui faire rejoindre les onboardings et programmes d'accueil des nouveaux arrivants (<https://coqsenpate.com/etude-de-cas-jeu-sur-mesure-malakoff-humanis/>), les salons de recrutement, les plénières de présentation des objectifs et celles de restitution des résultats, les Codir, Comex et autres Copil, les roadshow, les démo, les sessions de formation et de sensibilisation à la RSE, aux risques psychosociaux, aux normes de sécurité, bref tous les événements importants, internes et externes, qui rythment la vie des équipes. Si vous et votre organisation êtes prêt(e)s à sauter le pas, parlons-nous !

Sébastien Tisseyre



DU STRESS À LA HAUTE PERFORMANCE



EVELYN TINAJERO

PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE ZEMMON



RÉSILIENCE ET SOFT SKILLS : LES INGRÉDIENTS CÉRÉBRAUX DE LA HAUTE PERFORMANCE

Qu'est-ce que la résilience exactement ? En psychologie, c'est la capacité à faire face à l'adversité et à rebondir. En neurosciences, c'est la plasticité cérébrale qui permet au cerveau de se remodeler positivement pour s'adapter au stress. Concrètement, un cerveau résilient va sécréter moins de cortisol, hormone du stress, et activer les zones de la motivation, de la créativité et de la régulation émotionnelle.

Or que nous disent les dernières recherches en neurosciences ? Que ces fameuses zones cérébrales de la résilience sont précisément celles mobilisées par d'autres soft skills ! L'intelligence émotionnelle, l'adaptabilité, l'empathie, la pensée positive... toutes ces compétences comportementales modèlent notre cerveau et augmentent son agilité face au stress.

La résilience et les autres soft skills apparaissent donc comme une recette neurologique indissociable pour atteindre le flow, cet état de plénitude cérébral décrit par le psychologue Csikszentmihalyi, où la haute performance devient naturelle.

MUSCLER LE MENTAL, DÉVELOPPER SES SOFT SKILLS, ET BOOSTER SA RÉSILIENCE : MODE D'EMPLOI

Les neurosciences nous donnent aujourd'hui des clés précieuses pour développer notre plein potentiel. Dirigeants, managers, collaborateurs, voici un plan d'action pour faire de chaque collaborateur un champion de la résilience et de la haute performance grâce aux soft skills.

- *Respiration abdominale et cohérence cardiaque : des techniques simples*

Dans un monde de travail en perpétuel mouvement, instabilité et disruption sont devenues la norme. Les entreprises attendent de leurs collaborateurs toujours plus d'agilité, de créativité et de performance dans ce contexte incertain. Le stress devient leur compagnon quotidien. Pourtant, certains naviguent avec agilité dans cet océan d'incertitude quand d'autres se sentent couler.

Leur secret ? La résilience, cette fabuleuse capacité du cerveau à rebondir et à s'adapter, pour transformer le stress en moteur de performance, une soft skill clé à ne pas sous-estimer. Si les neurosciences nous éclairent sur les ressorts de cette alchimie cérébrale, il est important de s'intéresser aux soft skills en général. Ces compétences comportementales et relationnelles, longtemps mises de côté, apparaissent aujourd'hui comme le carburant indispensable de la haute performance en situation complexe. Nous allons explorer ici les passerelles fécondes entre neurosciences et compétences douces, pour faire de chacun un leader de la résilience et de la performance sous pression. Du dirigeant au manager de proximité, découvrez comment faire de votre cerveau votre meilleur allié anti-stress tout en libérant pleinement votre potentiel grâce aux soft skills !

issues des neurosciences pour réduire instantanément le stress, éviter l'emballlement du cortisol et retrouver clarté et énergie. À pratiquer sans modération !

- **Bienveillance et sécurité émotionnelle :** les émotions positives, en particulier l'empathie et la gratitude, sont des boosters de résilience cérébrale. L'environnement de travail doit les favoriser au maximum pour créer un écosystème relationnel propice à la sérénité et à l'engagement.
- **Motivation et nouvel état d'esprit :** confronté au stress, notre mental a tendance à dramatiser et à perdre le cap. Or plus le défi est grand, plus le cerveau a besoin de motivation et de sens pour puiser l'énergie d'agir. Aux leaders d'insuffler une vision positive et des challenges stimulants.
- **Optimisme et visualisation positive :** les neurosciences ont confirmé le pouvoir de l'optimisme et de la projection positive sur le niveau de stress ressenti. En situation difficile, apprenons à focaliser notre cerveau sur les bénéfiques et les issues favorables plutôt que les risques.
- **lâcher-prise et pleine conscience :** les techniques méditatives ont un effet puissant sur la régulation du stress au niveau cérébral. Apprenons à mettre notre cerveau en mode «pause» pour l'apaiser et retrouver lucidité et créativité.

IMPACT DES SOFT SKILLS, DONT LA RÉSILIENCE : PREUVES SCIENTIFIQUES ET RÉSULTATS QUANTIFIÉS

Les recherches récentes offrent des preuves tangibles de l'impact significatif des soft skills et des neurosciences en entreprise. Voici quelques résultats probants issus d'études rigoureuses :

Productivité, performance et ROI

L'étude «The Value of Soft Skills Training» publiée en 2017 par Boston College, Harvard University, et The University of Michigan révèle des résultats éloquentes :

- Les collaborateurs ayant suivi un programme d'accompagnement des soft skills sont en général 12% plus productifs
- Cela représente un retour sur investissement de 250%

Réduction du Stress et Santé Mentale

Selon l'étude «Stress in America 2023» de l'American Psychological Association :

- 57% des employés rapportent une réduction significative de leur niveau de stress après avoir développé des compétences en intelligence émotionnelle
- La pratique régulière de techniques de pleine conscience permet de diminuer les symptômes de burn-out de 35%

Une Tendance Mondiale

L'étude Gallup «State of the global workplace 2024» confirme cette transformation :

- 70% des variations dans l'engagement d'une équipe peuvent être attribuées au manager.

Le travail impacte profondément la santé mentale. Les employés qui ne se sentent pas bien dans leur travail vivent plus de stress et d'émotions négatives. À l'inverse, un travail épanouissant génère des hormones «du bonheur» à savoir la dopamine, la sérotonine, l'endorphine et l'ocytocine. Les employeurs doivent donc créer des environnements professionnels résilients, stimulants et bienveillants pour une meilleure performance.

Ces données scientifiques confirment une évidence : la résilience et les soft skills en général ne sont plus un luxe, mais une nécessité stratégique pour les organisations qui ambitionnent d'exceller dans un environnement professionnel en constante mutation.

Les soft skills et les neurosciences sont définitivement le socle de la haute performance sereine et durable dans le monde d'aujourd'hui et de demain. Leur point commun ? Ils se travaillent comme un muscle, celui de notre cerveau émotionnel et relationnel. Miser sur ces deux axes, c'est le meilleur investissement que puisse faire une entreprise pour la santé et l'épanouissement de ses collaborateurs comme pour sa performance globale. Cette fabuleuse capacité du cerveau à rebondir et à transformer le stress en énergie positive n'est pas une qualité innée réservée à quelques-uns. C'est un potentiel présent en chacun de nous, que nous pouvons tous développer. Les neurosciences nous montrent le chemin pour faire de notre cerveau un allié précieux dans la tempête, pour passer du stress subi à la résilience choisie. A nous d'en être les pionniers et de créer les conditions d'une entreprise neuroresponsable pour libérer ce formidable potentiel d'adaptation et d'engagement !

Evelyna Tinajero



**POURQUOI CHOISIR UNE
CARTE DE PAIEMENT POUR
LES AVANTAGES SALARIÉS ?**



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

GUILLAUME-ALEXANDRE PITHILOUD

DIRIGEANT VAZIVA



POURQUOI OPTER POUR UNE CARTE DE PAIEMENT DÉDIÉE AUX AVANTAGES SALARIÉS ?

Dans un contexte où les attentes des salariés évoluent et où les entreprises cherchent à rationaliser leurs processus, les cartes de paiement dédiées aux avantages salariés, comme les titres-restaurant, se positionnent comme une solution moderne, pratique et avantageuse. Bien plus qu'un simple moyen de faciliter le quotidien, elles redéfinissent la manière dont les employeurs gèrent les avantages tout en répondant aux exigences réglementaires et environnementales. Décryptons cette évolution et ses impacts pour les DRH.

UNE RÉVOLUTION POUR LES SALARIÉS : SIMPLICITÉ, MODERNITÉ ET SÉCURITÉ

1 Un outil au service de la praticité. Les salariés cherchent aujourd'hui des solutions intuitives qui s'intègrent facilement à leur quotidien. La carte de paiement dédiée répond parfaitement à ce besoin :

- *Utilisation précise et facile : Contrairement aux tickets papier, elle permet de payer au centime près, dans les limites autorisées, évitant ainsi les pertes financières liées aux rendus de monnaie impossibles.*
- *Polyvalence : Compatible avec le réseau Mastercard, elle est acceptée aussi bien dans les restaurants que dans les supermarchés, sans engendrer de commissions pour les commerçants.*

- *Suivi simplifié : Une application mobile permet aux utilisateurs de consulter leur solde en temps réel et de suivre leurs dépenses, offrant une transparence totale.*

2 Une solution résolument moderne. La digitalisation des titres-restaurant illustre une volonté d'adapter les avantages sociaux aux habitudes contemporaines.

- *Compatibilité avec les paiements mobiles : Intégrée à des outils comme Apple Pay ou Google Pay, la carte s'adapte à l'essor des paiements sans contact.*
- *Regroupement des avantages : Une seule carte peut centraliser divers avantages, tels que les titres-restaurant et autres prestations, réduisant ainsi l'encombrement pour les salariés.*

3 Un gage de sécurité. Les cartes de paiement représentent une avancée majeure en matière de sécurité par rapport aux solutions papier :

- *Protection en cas de perte ou de vol : Contrairement aux tickets, la carte peut être bloquée instantanément, et les fonds restent protégés.*
- *Fiabilité accrue : La traçabilité des transactions garantit une utilisation conforme aux règles fiscales et légales, sécurisant à la fois l'employé et l'entreprise.*

4 Une fiscalité inchangée. L'adoption d'une carte de paiement n'implique aucune modification des avantages fiscaux. Les plafonds d'exonération et les limites d'usage (comme les montants journaliers) restent identiques, tout en offrant une flexibilité accrue pour les salariés.

DES AVANTAGES SIGNIFICATIFS POUR LES EMPLOYEURS

1 Simplification de la gestion administrative. Pour les DRH, la carte de paiement constitue un outil stratégique dans la gestion des avantages sociaux :

- *centralisation des opérations : Les cartes peuvent être rechargées en ligne, supprimant ainsi les tâches de distribution physique des titres papier.*
- *Automatisation des processus : Les plateformes numériques simplifient le suivi des avantages distribués, réduisant le risque d'erreur humaine.*

2 Conformité réglementaire renforcée. Les cartes garantissent une stricte application des réglementations en vigueur. Elles permettent de limiter les dérives d'utilisation tout en offrant des outils de contrôle adaptés

aux entreprises.

3 Réduction des coûts administratifs. La dématérialisation des avantages sociaux allège considérablement la charge administrative. Moins de papier, moins de déplacements pour distribuer les titres, et un gain de temps significatif pour les services RH.

4 Valorisation de l'image de marque. Adopter une carte de paiement moderne envoie un message fort à vos collaborateurs. Cela témoigne d'une volonté d'innover et de s'adapter aux nouveaux usages, renforçant ainsi l'attractivité de l'entreprise auprès des talents, notamment dans un marché de l'emploi où les attentes en matière de flexibilité et de digitalisation sont croissantes.

UNE DÉMARCHE RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'impact environnemental de la carte de paiement est également un argument de poids :

- *Réduction des déchets : Valable plusieurs années et rechargeable, la carte évite la production massive de papier inhérente aux titres-restaurant traditionnels.*
- *Optimisation des ressources : En limitant la fabrication et la logistique autour des titres physiques, l'entreprise contribue à une diminution globale de son empreinte carbone.*

Ce qu'il faut retenir

Opter pour une carte de paiement dédiée aux avantages salariés dépasse le cadre de la simple modernisation des outils RH. C'est un choix stratégique, aligné avec les besoins croissants de flexibilité, de sécurité et de durabilité, tant pour les employeurs que pour les employés.

En embrassant cette transition, les DRH ne se contentent pas de simplifier leur gestion : ils inscrivent leur entreprise dans une dynamique d'innovation, renforçant son attractivité et son engagement en faveur d'une gestion responsable. Une carte, certes, mais surtout une vision d'avenir.

Guillaume Alexandre Pithonard



En octobre dernier, les dirigeants européens se sont réunis lors d'un sommet centré sur l'immigration. Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne, a proposé une nouvelle législation visant à faciliter l'expulsion des migrants en situation irrégulière.

VIRGINIE LE BALER
DIRIGEANTE OUI IMMIGRATION



Cette proposition s'inscrit dans un contexte où, ces dernières années, les politiques européennes en matière d'immigration ont pris un tournant significatif, sous la pression de considérations électorales et partisans.

Cela soulève une question essentielle pour les entreprises : quel sera l'impact de ces évolutions sur la mobilité des talents internationaux ?

DES MESURES POUR «PROTÉGER L'EUROPE»

Le concept de «protection de l'Europe» est un leitmotiv dans les discours politiques, notamment en matière de lutte contre le dumping social, le terrorisme, et la cybercriminalité. Pour concrétiser cette idée, plusieurs mesures ont été ou seront mises en place pour renforcer la gestion des frontières extérieures des États membres de l'espace Schengen. Parmi celles-ci, on trouve :

- *Le système EES (Entry Exit System) : prévu initialement pour novembre 2023, ce système de collecte de données biométriques modernisera les contrôles aux frontières. Toutefois, son déploiement a été repoussé à 2025, notamment en*

raison de contraintes logistiques, la France ayant notamment demandé un délai supplémentaire.

- *Le système ETIAS (European Travel Information and Authorisation System) : similaire à l'ESTA américain ou à l'ETA australien, cette autorisation de voyage sera requise avant d'entrer dans l'espace Schengen. Après plusieurs reports, sa mise en œuvre est désormais prévue pour 2025.*
- *Le Pacte Asile & Migration : signé en mai 2024, il renforce les contrôles tout en introduisant un mécanisme de solidarité entre les États membres pour la gestion des demandeurs d'asile.*
- *Les contrôles aux frontières internes : certains pays, comme la France, les Pays-Bas et l'Allemagne, appliquent temporairement des contrôles aux frontières intérieures, en cas de menace grave pour l'ordre public ou la sécurité intérieure.*

Ces mesures visent principalement à mieux gérer les flux migratoires, en particulier ceux liés à l'immigration irrégulière. Mais qu'en est-il des talents qualifiés qui viennent renforcer les équipes des entreprises européennes ?

DES INITIATIVES FAVORABLES POUR ATTIRER DES TALENTS QUALIFIÉS



Malgré un durcissement des politiques migratoires dans certains pays européens, plusieurs initiatives visent à attirer des talents qualifiés. Parmi elles, on peut citer :

- *L'Allemagne avec son Opportunity Card, et l'Autriche avec sa Red White Red Card, qui permettent de délivrer des permis de travail sans contrat préalable, en se basant sur l'expérience professionnelle et les compétences des candidats.*
- *La Slovénie, qui a supprimé la condition d'opposabilité du marché du travail, facilitant ainsi l'immigration des talents.*
- *L'Estonie, qui a simplifié ses procédures d'immigration, et l'Espagne, qui a créé des hubs dédiés aux talents pour faciliter leur recrutement et leur intégration.*
- *La Lituanie, avec le projet Talentas, soutenant l'intégration des talents dans des secteurs spécifiques comme les sciences de la vie et l'ingénierie.*
- *L'EU Talent Pool, lancé pour mettre en relation des employeurs européens avec des talents non européens dans des secteurs clés et en pénurie, tels que la santé, l'IT, et l'ingénierie.*

Ces initiatives témoignent de l'engagement de plusieurs pays européens à attirer des talents internationaux, même dans un contexte politique de plus en plus exigeant.

QUEL IMPACT SUR LA MOBILITÉ DES TALENTS ?

Bien que les décisions politiques récentes se concentrent principalement sur l'immigration illégale, l'immigration professionnelle pourrait également être affectée. Cependant, les entreprises dont les talents remplissent

des critères spécifiques (compétences rares, expertise avérée, niveau de salaire et qualifications adéquates) ne devraient pas rencontrer de grandes difficultés.

Néanmoins, pour les talents moins qualifiés, les obstacles risquent d'être plus nombreux en raison des politiques de préférence nationale et du protectionnisme croissant. L'immigration « choisie » – c'est-à-dire l'immigration professionnelle – pourrait être moins affectée, mais pourrait subir des conséquences indirectes, telles que des délais allongés, des critères de sélection plus stricts, ou des formalités administratives supplémentaires.

EN PRATIQUE

Face à ces évolutions, il devient crucial pour les entreprises de repenser leur stratégie de gestion des talents internationaux. Pour naviguer efficacement dans ce contexte, voici quelques recommandations pratiques :

1 Collaborer avec des experts en immigration : Travailler avec des cabinets spécialisés comme Oui Immigration, qui maîtrisent les nuances législatives et administratives des différents pays, vous permettra de rester conforme tout en optimisant les démarches.

2 Se tenir informé des évolutions législatives : Suivre de près les changements de politique d'immigration dans les pays qui concernent votre entreprise est essentiel pour anticiper les éventuelles difficultés.

3 Anticiper les mobilités internationales : En planifiant les déplacements de vos talents à l'avance, vous pourrez gérer plus sereinement les démarches administratives et éviter les imprévus.

4 Prendre conscience des risques d'une gestion défaillante : Une immigration mal gérée peut entraîner des risques humains, financiers et juridiques importants. Soyez proactif dans la gestion de vos ressources humaines internationales pour éviter des conséquences négatives sur votre activité.

Les changements politiques en Europe ne doivent pas constituer un frein à la mobilité des talents, mais plutôt inciter les entreprises à mettre en place des stratégies d'immigration adaptées, informées et respectueuses des nouvelles réglementations. Cela permettra d'assurer une gestion fluide et efficace des talents dans un environnement en constante évolution.

Virginie Le Baler

BUT BACHELOR LICENCES MASTERS INGENIEURS MASTERES

L'apprentissage du supérieur révèle les goûts et talents

Vous êtes recruteur et cherchez un apprenti dès septembre ?

Participez à nos JOB DATING, une opportunité unique pour rencontrer des apprentis que nous aurons soigneusement sélectionnés en tenant compte de vos besoins.

Amiens: 27 Février
Saint Quentin : 5 mars
Arras : 29 avril
Lille : 15 mai
Maubeuge : 22 mai



Plus d'informations
Cliquez ici



MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeurs de la publication

et rédacteurs en chef
Michel Barabel, François Geuze

Rédacteur en chef permanent

André Perret

Chefs de rubrique

Gabriel Artero, Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hubert Landier, Martin Richer, 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

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.e-rh.org

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**

[HTTP://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS](http://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS)

*Le renard qui saisit une main tendue
fait des bonds de kangourou.*

— Proverbe breton



Parlons RH fait résonner votre parole dans l'univers RH.

Ça vous parle ? Alors interrogez
notre expertise en Content Marketing,
Social Media et Génération de Leads.

Parlons RH, amplificateur d'ÉCHOsystème RH.



MÉDIA & AGENCE
DE MARKETING ÉDITORIAL
ET DIGITAL DÉDIÉS À 100%
À L'ÉCOSYSTÈME RH

www.parlonsRH.com