MAGRH

NUMÉRO 20 • NO FUTUR ? • FEVRIER 2023

PROCHAIN ARRÊT : LE FUTUR

- Recrutement, marque employeur, onboarding
- Management, futur du travail,
- Talent Management, gestion des carrières, rémunérations
- Santé, QVT
- RSE et diversité
- Engagement, absentéisme
- L&D
- Digital Learning, metavers, blockchain
- Pédagogie
- Evaluation

EDITION SPECIALE

SALONS

ISG RH

La référence dans les métiers des ressources humaines et de la fonction juridique de Bac+3 à Bac+5

Répertoire National des Certifications Professionnelles
TITRES CERTIFIÉS PAR L'ÉTAT NIVEAU 6 ET 7

Votre partenaire recrutement formation

ALTERNANCE · APPRENTISSAGE · FORMATION CONTINUE

Des dispositifs qui s'adaptent à vos besoins en recrutement :

CYCLE MBA (BAC +4 / +5)

- Juriste d'entreprise et droit social
- HR Manager (Programme International)
- Attraction & management des talents
- Digital RH
- Gestion des Ressources Humaines & dialogue social
- Responsable Ressources Humaines Business Unit

CYCLE BACHELOR (BAC +3)

- Chargé(e) de missions juridiques
- Chargé(e) de gestion Ressources Humaines
- Chargé(e) de recrutement

Campus de Paris
28 rue des Francs Bourgeois 75003 Paris Tél : 01 48 07 73 50

Campus de Lyon
20 rue Jules Brunard, 69007 Lyon - Tél : 04 84 34 02 37

Établissement supérieur privé. Cette école est membre de IONIS

Qualiopi processus certifié
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

www.isg-rh.com

Dans une vie antérieure de DRH, janvier était pour moi l'angoisse des cartes de vœux. Je prenais soin de personnaliser mes textes et confiais les centaines d'envois à la poste qui acheminait avant la fin du mois des petites œuvres d'art, choisies pour ça, vers leurs destinataires qui me le rendaient bien.

Aujourd'hui la numérisation change la donne. Les cartes sont souvent des documents marketing, et le listing parfois apparent. Les réseaux sociaux croulent sous les facilités conjoncturelles et du coup, j'avoue réduire de beaucoup l'exercice rituel. Le MagRh est alors une aide précieuse puisque, grâce à l'édito, j'ai la chance de présenter mes vœux et ceux de l'équipe à des centaines de milliers de lecteurs occasionnels ou fidèles même si les contraintes de la publication justifiera une arrivée tardive.

Alors que souhaiter pour cette année ?

Une cessation des hostilités partout où elles ne font que porter souffrances et douleurs. Que les responsables de ces violations du droit des hommes à vivre en paix prennent enfin conscience qu'ils sont le contre-exemple même de l'honneur d'être humain.

De la force et du courage aussi certainement pour vivre avec des obstacles permanents à la santé et au bien-être... et là on commence à entrer dans le champ des RH... alors il me vient l'idée ambitieuse de souhaiter à chacune et chacun d'apporter à travers sa fonction (DRH, Cadres et employés de la fonction, enseignants RH, partenaires sociaux, experts et consultants et autres encore...) la capacité à trouver et à mettre en œuvre une contribution au bien-être de ses interlocuteurs. Le monde peut s'en trouver transformé !

Puisque notre sujet aujourd'hui porte sur la technologie et le partage des connaissances, et qu'il laisse place à une rédaction dédiée (merci Michel Barabel et Yannig Raffenel) il ne me reste qu'à vous faire part de l'annonce du prochain MagRh qui sera consacré à un dossier détonnant sur le recrutement. Puisque nombre de postes sont en tension, puisque des chantiers sont retardés voire annulés faute de personnel, nous allons tenter d'affiner le diagnostic et peut-être même d'apporter des idées de solutions. Et une fois cette information transmise à vous dire et vous répéter que nous ne vous serons jamais assez reconnaissant d'avoir fait du MagRh cette véritable institution au service tout entier de la famille des interactions humaines. Que vous soyez lecteurs ou contributeurs (lectrices ou contributrices) continuez à nous apporter votre aide en diffusant autour de vous, dans vos réseaux, la bonne nouvelle : le numéro 20 du MagRh est paru.

André Perret

PARTIE 1. HR TECHNOLOGIES

7 Edito Michel Barabel (MagRH)

10 Le mot du Lab RH

I. RECRUTEMENT, MARQUE EMPLOYEUR, ONBOARDING

13 Une démarche innovante d'accompagnement à l'élaboration du projet professionnel.

18 Employeur / Employés : le pouvoir serait-il en train de changer de camp ?

22 La Tech au service de l'expérience salarié. Comment fidéliser les talents ?

27 Et si vos collaborateurs étaient la clef pour des recrutements réussis ?

31 Le recrutement par le jeu vidéo. Vers des méthodes d'évaluation plus efficaces ?

35 Améliorer l'expérience candidat et la marque employeur grâce à votre ATS

39 Algorithmes et recrutement, match ou pas match ?

43 Le recrutement va changer

48 Le métier de recruteur va-t-il disparaitre au profit de l'intelligence artificielle ?

53 Tout savoir sur la gamification de l'onboarding en entreprise.

II. MANAGEMENT, FUTUR DU TRAVAIL,

59 Collectif et culture d'entreprise en télétravail. Une utopie ?

64 Le manager du futur sera bel et bien humain

68 Le Travail hybride au service de l'entreprise

73 L'avenir du travail

78 La transition écologique au cœur des enjeux RH

82 La prise de parole numérique : nouvelle compétence

86 Pour que la technologie soit au service d'un management plus humain

90 Le jeu video comme catalyseur d'espcaces de dialogue en entreprise

III. TALENT MANAGEMENT, GESTION DES CARRIÈRES, RÉMUNÉRATIONS

95 Marketing et Ressources Humaines, même combat ?

99 Le défi des transitions sociétales à la main de l'intelligence numérique & de l'homme

103 Le nouveau visage de la gestion des carrières en 2023

108 Digitaliser les révisions salariales pour mieux passer le cap !

IV. SANTÉ, QVT

114 Alors comme cela, il y aurait un stress créé par l'exposition aux écrans ?

119 Combattre la fatigue visuelle digitale pour améliorer le confort au travail

123 Soigner sa tech pour des usages équilibrés et durables en santé au travail

127 La déconnexion est-elle un art perdu ?

131 Quand l'innovation RH se met au service de la QVT

135 Améliorer la QVCT avec l'aide du NLP et du Machine Learning

V. RSE ET DIVERSITÉ

141 Petites actions RH gros impacts RSE

144 Les solutions technologiques au service de la performance durable

148 Inclusion du handicap et recrutement. Les clefs de la réussite.

VI. ENGAGEMENT, ABSENTÉISME

153 Augmenter l'engagement de vos collaborateurs en valorisant leur voix

157 Managers, RH : quelles réponses au désengagement des collaborateurs ?

161 Comment éviter l'absentéisme perlé des collaborateurs

166 Et si Babel avait trouvé son talon d'Achille ?

PARTIE 2. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES LEARNING TECHNOLOGIES

170 Edito Yannig Raffenel (Learning Technologies)

173 Le mot d'Ed Tech France

TENDANCES L&D

177 Le L&D en 2023 : 10 tendances clés pour réussir

181 Neurosciences, gamification, data : 3 nouvelles frontières à conquérir

185 Les bouleversements liés au télétravail sur le transfert de compétences entre collaborateurs

189 Métavers : réinventer vos pratiques RH à l'heure de la zoomification ?

193 L'humain est mort, vive l'humain

197 Les Core-Skills au service du talent de nos talents

201 Impliquer les entreprises dans la formation des demandeurs d'emploi

205 Pourquoi vous devez absolument devenir une entreprise apprenante

209 Les organismes de formation aussi ont besoin d'accompagnement individualisé

II. DIGITAL LEARNING, METAVERS, BLOCKCHAIN

214 Votre entreprise maîtrise le Digital Learning, oui mais jusqu'où ?

217 Insuffler un vent d'engagement dans vos formations digitales

221 Comment optimiser le design pédagogique dans vos modules e-learning ?

225 Intersessions et numérique : de la solitude à l'autonomie de l'apprenant

229 Embarquer ses nouveaux collaborateurs

234 Blockchain : l'e-portfolio de compétences de demain

III. PÉDAGOGIE

240 La formation au SIRH est-elle réellement synonyme d'adoption ?

244 LMS et SIRH : intégrez la formation dans le parcours collaborateur

248 La micro-formation via SMS : l'innovation au service de l'apprentissage pour tous

252 Learning by doing, quelle approche choisir en fonction de son objectif ?

256 L'apprentissage par la pratique, l'engagement à 200% !

260 Les enjeux de l'individualisation des parcours et de l'implication des managers

263 L'essor du mentoring métier ou peer-to-peer learning

IV. EVALUATION

269 Évaluation de la formation : comment mieux mesurer l'impact grâce au digital ?

274 Évaluation de la formation : ROI ou ROE ?

HR TECHNOLOGIES

MICHEL**BARABEL**

Editorial et Dossier constitué par Michel Barabel, rédacteur en chef adjoint du Mag RH, Administrateur et directeur des publications du Lab RH, Directeur de l'EMRH (SciencesPo Executive Education) et du M2 GRH dans les multinationales (IAE Paris EST/UPEC).

Cela fait maintenant plusieurs années que le MagRH est le partenaire du salon Learning Technologies et consacre un numéro spécial aux innovations dans le domaine du développement des compétences. Ainsi, lorsque Vianney Thomas et Thomas Chardin ont uni les forces de leur structure respective pour lancer HR Technologies, il nous a paru comme une évidence que nous devions nous associer à ce salon qui n'en doutons pas va devenir la référence de l'innovation RH en France.

C'est pourquoi vous avez entre vos mains, un mag RH structuré en 2 parties : une première partie dédiée aux innovations RH au sens large,une deuxième partie centrée sur les innovations dans le domaine de la formation.

Ce magRH est réalisé en partenariat avec Le Lab RH (merci Alexandre Stourbe) et d'Ed Tech France (retrouvez l'édito de Yannig Raffenel, le président dans la 2ème partie). Il regroupe une soixantaine d'articles.

Si l'on se centre sur cette première partie, il est bon de rappeler que si la fonction RH n'était pas perçue comme une fonction centrée sur les questions d'innovations au 20ème siècle, il en va tout autrement aujourd'hui. La fonction RH du 21ème siècle sera innovante ou ne sera pas. Mais, être innovant ne se décrète pas. Cela repose forcément sur une approche globale autour d'un système cohérent d'actions qui s'auto renforcent.

Si les start-ups sont moteurs aujourd'hui en France pour porter des innovations ainsi bien technologiques que culturelles, le rôle des équipes RH interne est central pour sélectionner les innovations "utiles" pour les collaborateurs, les déployer efficacement et s'assurer que la greffe prenne dans la durée.

Dans l'ouvrage Innovations RH et managériales paru chez EMS en 2022 (Coordonné par Michel Barabel, Sophie Loeuilleux et Olivier Meier) , nous avons, à ce titre, identifié différentes clés indispensables à toute équipe RH qui souhaite devenir

EDITO

une championne de l'innovation sociale et managériale. Nous en présentons 4 sur les 7 développées dans l'ouvrage :

1 Une culture de l'innovation permanente se construit par l'ambidextrie

L'innovation RH passe également par la capacité à être ambidextre.

Il faut savoir :

- *d'une part allier les activités d'exploitation (exceller dans le présent) et préparer l'avenir (activités d'exploration : focalisation sur le temps long). Les activités quotidiennes et les urgences à court terme ne doivent pas prendre le pas sur les projets stratégiques et les temps de réflexion.*
- *et d'autre part combiner innovations de continuité ou incrémentales (logique des petits pas) visant à renforcer l'offre de services RH actuels (augmentation de la valeur perçue, réduction des coûts, amélioration de l'impact...) de manière continue et des innovations disruptives (de rupture) dont la finalité est de changer favorablement la vie des collaborateurs et de révolutionner les politiques RH .*

2 L'innovation passe par la mobilisation de tous

Nous sommes rentrés dans l'ère du "co" (coopération, codev, co construction...).

Traditionnellement, l'innovation était la mission de quelques-uns généralement regroupés dans des services dédiés (Recherche et développement, Direction de l'innovation...) au détriment de tous les autres qui devaient se concentrer sur leur travail et leurs objectifs. La complexité et le caractère turbulent de notre environnement rendent dangereuse la "privatisation" de l'idéation. Le défi de l'innovation se gagne par la masse et la diversité des points de vue, des expériences et des compétences.

C'est à la fonction RH de bâtir cette culture de l'innovation collective où chacun contribue et crée dans le cadre de communautés ou de collectifs.

3 L'innovation passe par une culture agile

Les méthodes de management de projet traditionnelles (approche en V ou en cascade) limitent les capacités d'innovation d'une équipe.L'agilité est clé.

Les équipes RH doivent adopter quatre valeurs fondamentales dans le cadre de leur projet d'innovation RH. Il faut :

a. Simplifier les processus et les procédures pour gagner en vélocité. L'innovation passe par une prise de décision rapide qui est permise lorsque le poids hiérarchique est allégé et des espaces de liberté importants sont accordés.

b. Être à l'écoute du terrain et ne pas hésiter en fonction des feedbacks à changer de voie autrement dit pivoter par rapport aux objectifs initiaux.

c. Prôner l'hétérogénéité des équipes pour enrichir la diversité des réponses collectives.

d. Favoriser l'expérimentation, le test & learn (essayer/apprendre), la posture de maker (faire, prototyper) afin de s'inscrire dans une démarche d'innovation en continu.

4 Vive l'open innovation et les écosystèmes

Innover consiste aujourd'hui à s'entourer de partenaires et à déployer une démarche collective mobilisant une pluralité de parties prenantes. Toute démarche d'innovation seulement centrée uniquement sur ses forces en interne est limitante en termes de vitesse d'exécution et d'ampleur. Vive la coopération, la collaboration et la coopétition.

Que la visite du salon HR technologies et la lecture de la 23ème année RH (déjà !) vous inspire et vous donne envie de déployer de nouvelles innovations RH au sein de vos organisations respectives !

Bonne lecture.

Michel Barabel

Inspirer les RH pour les rendre acteurs du futurs du travail. Les métiers du secteur des ressources humaines, longtemps ronronnant, se transforment à grande vitesse.

Depuis 10 ans (une éternité !), de très nombreuses startups sont créées chaque semaine. Elles proposent des solutions nouvelles, aussi bien en matière de recrutement que de qualité de vie au travail, de gestion des carrières ou encore de SIRH.

Bon nombre de ces jeunes-pousses sont devenues des entreprises importantes, qui rayonnent parfois à l'international. Elles sont détentrices d'une expertise forte, qui change la donne et transforme en profondeur le travail au sein des organisations.

Créée en 2015, l'association Le Lab RH compte parmi ses membres plus de 300 startups et plus de 80 grandes entreprises. Notre rôle est de promouvoir l'innovation RH, une innovation juste, adaptée aux besoins de chaque entreprise. Face à cette véritable explosion cambrienne de nouveaux outils, il est crucial que les responsables RH ne versent pas dans le technosolutionisme.

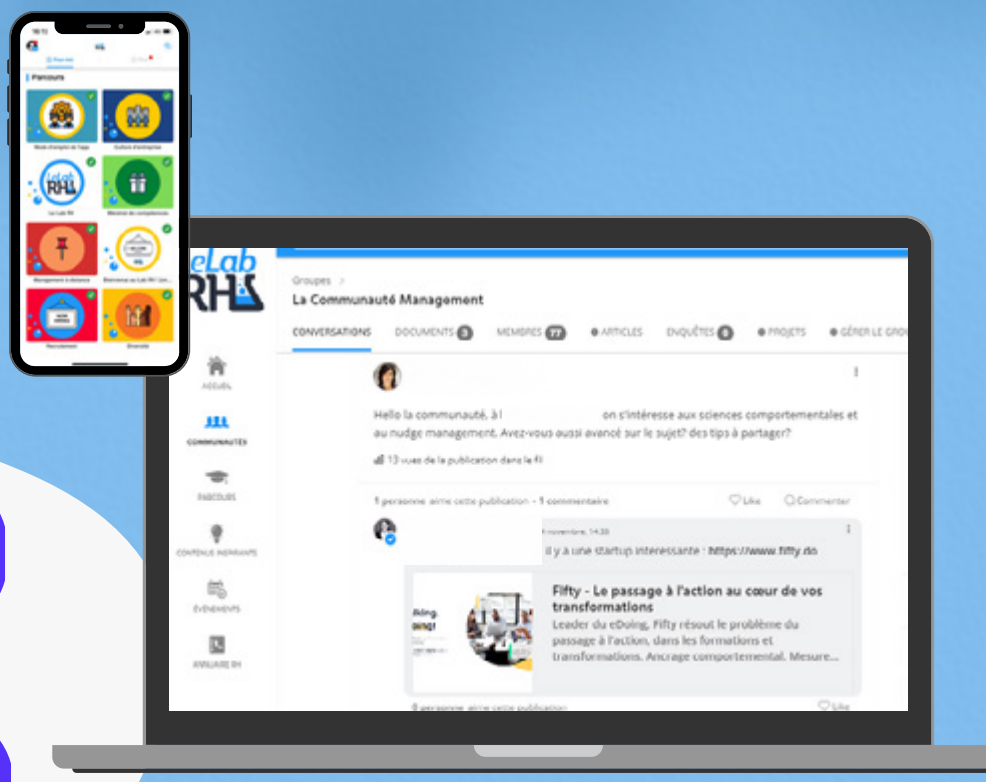
Il est crucial, dans ce monde changeant et trépidant, que les responsables de TPE ou de groupes soient capables de monter en compétence, de comprendre quels sont les enjeux propres à leur entreprise, et de composer des politiques RH propres à leur secteur, à leur culture, à leur public de salarié. Et in fine, à la stratégie de l'entreprise. Telle est la vocation du Lab RH. Être un tiers de confiance qui permet aux professionnels de la RH d'évoluer dans cet univers complexe avec clairvoyance, sagesse et audace.

Mathilde Le Coz & Alexandre Stoupe

LE MOT DU LAB RH

Accédez à l'innovation RH et accélérez la transformation de votre fonction grâce au Lab RH !

Le Lab RH est un écosystème collaboratif unique qui regroupe plus de 300 startups RH et plus de 1 000 décideurs RH qui osent l'innovation !



- Une plateforme collaborative d'inspiration et de veille RH
- Des communautés d'échanges entre RH
- Des parcours d'acculturation sur le futur du travail
- Des événements et des ateliers collaboratifs

www.lab-rh.com

Le Lab RH

Et bien plus encore à découvrir...

Le Lab RH est une association loi 1901 - a but non lucratif

1.1

RECRUTEMENT
MARQUE EMPLOYEUR
ONBARDING

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

HOW TO BECOME MYSELF? UNE APPROCHE INNOVANTE D'ACCOMPAGNEMENT À L'ÉLABORATION DU PROJET PROFESSIONNEL

OLIVIER**GROSSE**
EVELYN**TINAJERO**
Olivier Grosse, Directeur, École 42 Angoulême

Evelyn Tinajero, PDG, Zenmon Drops

Le choix d'un métier est une des décisions les plus complexes et les plus engageantes que chacun doit prendre durant sa vie. Ce choix est à la fois imprégné des représentations que nous avons, chacun, des métiers que nous envisageons d'exercer, de nos propres capacités et personnalité également, mais aussi des représentations des personnes avec qui nous interagissons pour faire ce choix : famille, amis, professeurs, professionnels de l'orientation, ... Face à cette complexité, comment peut-on améliorer l'accompagnement à la définition du projet professionnel chez les jeunes et à celle de la reconversion professionnelle chez les moins jeunes ?

A l'échelle d'une vie professionnelle entière, le premier métier fut pour beaucoup une première étape d'un itinéraire fait d'un grand nombre d'expériences heureuses (opportunités saisies, changements d'emploi voulus) et malheureuses (opportunités non saisies, refus d'évolutions souhaitées, licenciement ou changement de poste imposé).

Fort de ce constat, que pourrait-être une vie professionnelle réussie ? Notre parti pris est de croire qu'elle est tout simplement une vie faite d'expériences professionnelles choisies et en phase avec nos traits profonds de personnalité et nos sources de motivation.

01

C'est pourquoi l'École 42 Angoulême a souhaité lancer un dispositif expérimental et original d'accompagnement à l'élaboration du projet professionnel proposé aux élèves qui s'intitule «How to become myself?». 42 Angoulême a conçu le contenu du programme, Zenmon Drops a apporté son expertise en neurosciences dans le module consacré à la connaissance de soi. Afin de bien saisir l'intérêt d'un tel dispositif, revenir sur les enjeux de l'insertion et de la reconversion professionnelles est une étape préalable pleine d'enseignements.

Pourquoi choisir un métier est-il si difficile ?

La complexité de l'orientation

Quand on a 16 ou 18 ans, on n'a ni le recul ni toutes les clés pour s'orienter en connaissance de cause. Ce sont souvent les bonnes ou mauvaises notes qui orientent les choix. La vision que l'on a des métiers que l'on envisage d'exercer mais aussi des parcours de formation à réaliser est bien souvent sommaire et imprécise. L'orientation est source de stress pour le jeune et son entourage car elle est trop précoce (parfois dès 14 ans), déterminante et souvent définitive, inégale selon le lieu de résidence familiale, et marquée par le genre et l'origine sociale du jeune . En conséquence, l'accès aux formations est imparfait, ce qui se traduit pour certains jeunes par des choix d'orientation plus subis que voulus et explique probablement en partie pourquoi entre un quart et un tiers des moins de 34 ans souhaite réaliser une reconversion professionnelle .

Le monde change et les métiers évoluent

Les principales mutations socio-économiques à l'œuvre — transitions numérique, énergétique et écologique ; transformation des modes de travail par le numérique ; évolution des aspirations des individus en tant que salariés … — transforment le monde du travail et font évoluer les métiers. Dans moins de 10 ans, de nouveaux métiers seront apparus et beaucoup auront évolué. Ce qui rend l'orientation encore plus complexe mais présage également de belles perspectives de reconversion.

Aptitudes comportementales et sources de motivation : deux dimensions clés pour une vie professionnelle réussie

Au cours d'une carrière, les opportunités professionnelles que nous avons su saisir (ou pas d'ailleurs) ont interrogé nos capacité et confiance en soi à réaliser des missions nouvelles et à sortir de notre zone de confort. La capacité d'adaptation nécessaire pour changer avec succès de missions ou de métier renvoie non pas seulement à nos compétences techniques mais aussi (et surtout ?) à nos aptitudes comportementales (soft skills) : capacité à résoudre des problèmes complexes, capacité à prendre des décisions, opiniâtreté, esprit d'équipe, intelligence émotionnelle, capacité à gérer le stress, créativité, curiosité, capacité d'organisation et de management, agilité, …i

Meux connaître ses propres aptitudes comportementales est une condition nécessaire mais pas suffisante pour réaliser des changements de poste ou de missions contribuant à notre épanouissement professionnel. Encore faut-il en effet choisir des postes ou des missions en accord avec nos sources profondes de motivation professionnelle.

Pour ce faire, réaliser un bilan de compétences est très utile mais n'est pas adapté à toutes les situations car coûteux en temps et en argent. Une analyse moins approfondie est néanmoins possible : réaliser des tests de personnalité professionnelle peut permettre d'identifier les dimensions clés de notre profil professionnel qui seront utiles pour s'orienter ou se reconvertir. L'utilisation de ces tests est souvent limitée au recrutement de nouveaux collaborateurs. Nous proposons de les utiliser pour améliorer l'accompagnement de nos étudiant(e)s dans l'élaboration de leur projet professionnel, mais aussi pour aider les salariés à mieux construire leur carrière.

En quoi la réalisation de tests de profil professionnel renouvelle profondément l'accompagnement au projet professionnel des élèves ?

La réalisation de tests de profil professionnel (personnalité et motivation) a 4 impacts sur le dispositif d'accompagnement au projet professionnel :

- *Peu d'élèves inscrits dans une formation professionnalisante (dans le supérieur ou non) ont une vision claire de leurs propres aptitudes comportementales. La réalisation de tests de personnalité professionnelle permet de partir d'une base solide pour identifier celles-ci et les valoriser tout autant dans le CV que dans les lettres de motivation des élèves, en réponse aux offres de stage, de contrat d'alternance ou d'emploi qui le plus souvent énumèrent les soft skills attendues. Et cette démarche est encore plus pertinente si elle s'inscrit dans une approche par compétences (tech et soft) des profils professionnels des élèves accompagné(e)s.*
- *Négliger l'analyse et la valorisation des aptitudes comportementales des élèves revient à sous-évaluer leur profil professionnel auprès des recruteurs mais aussi vis-à-vis des élèves eux-mêmes. Identifier ses propres aptitudes comportementales va permettre à l'élève de prendre conscience de qualités dont il(elle) n'avait pas conscience jusque-là ou qu'il(elle) n'avait pas pensé à valoriser. L'élève va ainsi gagner en confiance en valorisant les aptitudes identifiées mais aussi en étant dorénavant capable de travailler ses points faibles. Il(elle) va par ailleurs prendre conscience que se former techniquement ne permet d'acquérir qu'une partie des compétences attendues par les recruteurs.*
- *Autre impact sans doute le plus conséquent à long terme : certains tests de profil professionnel permettent d'analyser également les sources profondes de motivation et permettent*

ainsi à l'élève d'identifier non pas forcément les environnements de travail et les types de métier ou de missions qui lui correspondent le mieux, mais du moins ceux dans lesquels il(elle) ne s'épanouirait pas à terme. Cela permet de travailler avec l'élève un champ des possibles plus restreint et plus cohérent avec sa personnalité et ses attentes.

- *L'identification des points de vigilance comportementaux va permettre de proposer dans un second temps aux élèves des modules d'auto-formation qui leur permettront de travailler sur ces points de vigilance : gestion du stress, organisation du travail au quotidien, gestion de conflits, travail en équipe, ...*

Innovation et science au service de l'orientation et de la préparation à la vie professionnelle

Le dispositif «How to become myself?» accompagne donc les élèves dans l'identification des opportunités d'emploi qui leur font sens et dans la valorisation de leur personnalité professionnelle afin de saisir plus efficacement celles-ci. Cet accompagnement s'appuie sur l'approche innovante développée par Zenmon Drops qui :

1 Fournit l'accès au test de personnalité et de motivation professionnelle (testé cliniquement et breveté) et accompagne les élèves dans l'analyse de ses résultats

2 Met à leur disposition des capsules digitales de micro-learning (fondées sur la neuroscience, la psychologie positive et la méditation) qui permettent, dans le cadre de leur formation et de leurs périodes d'immersion professionnelle, de les initier à des notions de connaissance de soi et bien-être au travail

3 Rend cette opération scalable grâce à une plateforme digitale qui centralise l'ensemble des opérations

Une approche dont on peut s'inspirer pour accompagner également les professionnels en poste. En effet, adapter et proposer un tel dispositif d'accompagnement aux collaborateurs leur donne l'opportunité de mieux identifier leurs aptitudes pour mieux cibler les opportunités de carrières et de formations proposées en interne par l'entreprise. C'est un outil qui les aide à mieux préparer les entretiens annuels et professionnels, ainsi qu'à adopter les bonnes pratiques pour une qualité de vie professionnelle épanouissante (gestion du stress, conflit, charge mentale, ...). C'est aussi, pour l'entreprise, une opportunité pour capter davantage les signaux faibles de risques psycho-sociaux ou de dégradation du climat social.

Un dispositif qui a d'autant plus de sens lorsque l'on connaît les chiffres de la reconversion en France : en 2020, 47% des actifs sont en reconversion ou envisagent de se reconvertir. Top 2 des motivations avancées : vivre davantage de ses passions et se rapprocher de ses valeurs (Enquête France Compétences, mars 2021).

Olivier Grosse et Evelyn Tinayero

EMPLOYEURS/EMPLOYÉS : LE POUVOIR SERAIT-IL EN TRAIN DE CHANGER DE CAMP ?

MAGALY**SIMEON**

CEO & Board Member | Lily facilite la vie | Podcaster

Dans un contexte de grande démission, de démission silencieuse, de pénurie de talents, les entreprises doivent repenser les conditions de travail et s'adapter aux attentes des nouvelles générations. Télétravail, flexibilité des horaires, équilibre vie personnelle/vie professionnelle, mais aussi sens des missions, démarches respectueuses de l'environnement, du respect des droits de l'homme, d'égalité homme-femme, de diversité, de transparence financière sont autant d'éléments à prendre en compte pour attirer et fidéliser les talents.

En contraignant la population mondiale à se confiner, la Covid-19 s'est immiscée dans tous les recoins de nos existences. De la sphère privée à la sphère professionnelle, la crise sanitaire a bouleversé nos modes de vie et nos valeurs. Travail, consommation, loisirs, mais aussi motivation, confiance, engagement… tout est remis à plat, réévalué. La pandémie et plus récemment la crise climatique et la guerre en Ukraine, ont fait surgir des angoisses, burn out, dépression, démotivation, de l'éco-anxiété. Ainsi, selon Doctolib, le nombre de demandes de consultations de psychologues a augmenté de 102% entre 2020 et 2021 et celui des requêtes «psychologue» et «psychiatre» est passé de 48% à 69%.

Grande démission et démission silencieuse

En télétravail ou en chômage partiel pendant les confinements, les salariés ont, non seulement découvert de nouvelles façons de travailler, mais se sont aussi questionnés sur la finalité de leurs emplois, sur l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Des interrogations qui ont conduit de nombreux salariés à quitter leur poste. Ainsi, près de 520 000 démissions par trimestre ont été enregistrées entre fin 2021 et début 2022. Un record ! D'autant qu'à ce phénomène de grande démission

02

s'ajoute depuis quelques mois celui de la démission silencieuse. Une démarche dont la finalité est de respecter les obligations de son contrat de travail sans en faire plus. En d'autres termes : faire ce pourquoi on est payé mais surtout pas de zèle.

Dans ce contexte, comment les entreprises peuvent-elles attirer et préserver les salariés ? Comment peuvent-elles redonner envie à de jeunes collaborateurs de s'engager dans leurs missions ? Si le monde d'avant, celui où la vie professionnelle était plus importante que la vie personnelle n'est plus, comment alors créer chez les nouvelles générations l'envie de se motiver pour l'entreprise ?

Comment attirer et fidéliser les salariés ?

Si le salaire reste un critère de sélection pour les candidats et un élément de motivation pour les salariés, de nombreux autres critères entrent en ligne de compte. Selon une enquête menée par ADP, l'approche plus holistique du travail conduit les salariés à attendre de leurs employeurs des conditions intégrant des critères allant de l'organisation du travail (télétravail, flexibilité des horaires) à la dimension sociétale de l'entreprise (Responsabilité sociale de l'entreprise) en passant par des critères plus psychologiques comme la reconnaissance, la confiance ou la valorisation du collaborateur. Un panel d'exigences varié qui bouscule les entreprises et contraint des DRH à repenser leur travail et leurs offres.

Le salaire, devenu plus important avec l'inflation

Avec une inflation de plus de 6% en 2022, les salariés voient leur pouvoir d'achat diminuer. Les attentes en matière de revalorisation salariale sont donc importantes comme le souligne l'enquête ADP avec plus de 61 % des répondants qui en attendaient une augmentation en 2022 et 76 % prêts à en réclamer une durant les entretiens de fin d'année. Mais si certaines entreprises sont en mesure de satisfaire ces demandes, d'autres n'ont pas cette latitude. Il leur est donc indispensable d'utiliser d'autres leviers pour combler des hausses difficiles voire impossibles à octroyer.

Gérer son temps : un critère important pour les travailleurs

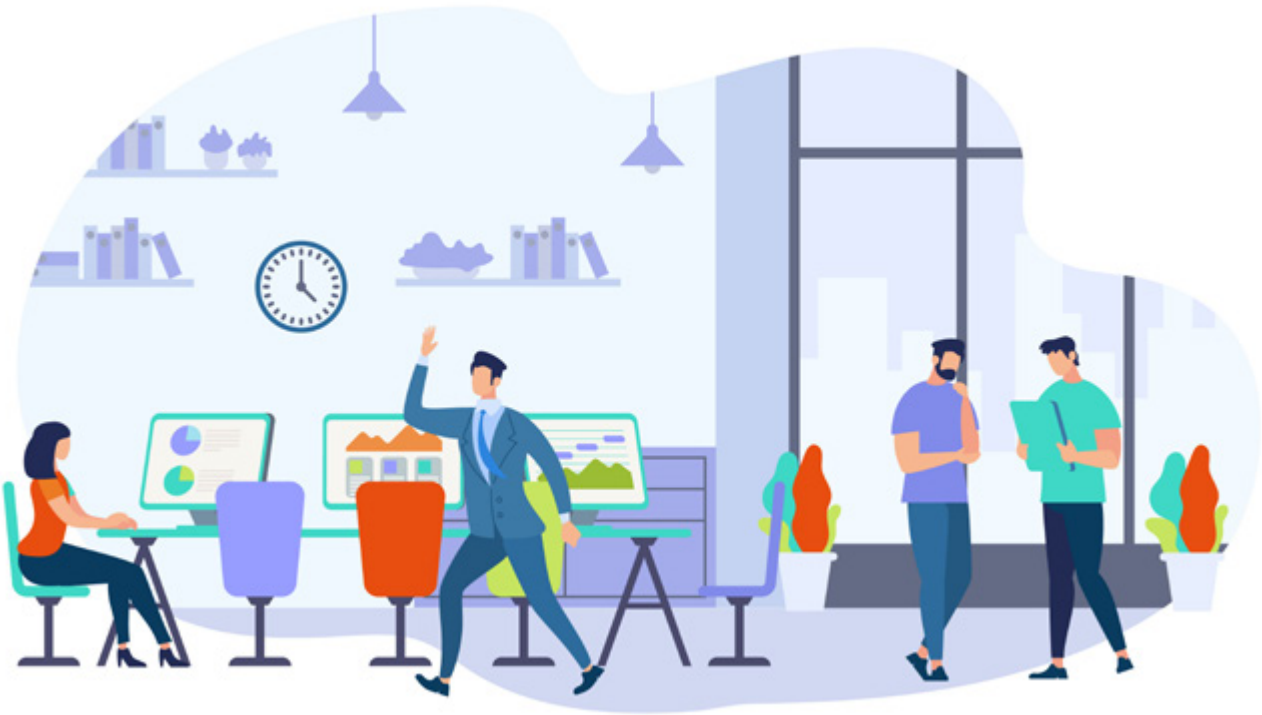
La flexibilité est devenue une des exigences majeures pour 71% des travailleurs. Ils vont même jusqu'à évoquer le désir de pouvoir concentrer leurs horaires sur 4 jours par semaine et, 53 % se disent prêts à baisser leur salaire si celle-ci leur offre un meilleur équilibre travail/vie privée.

Autre exigence : le télétravail. Selon une étude de Linkedin 87% des salariés s ouhaitent être au moins à mi-temps en travail à distance. De leur côté, l'Apec et l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) révèlent que 91% des cadres sont favorables au télétravail qu'ils souhaitent pratiquer deux à trois jours par semaine. Des exigences nées de la pandémie et adoptées depuis par de nombreuses entreprises. Ainsi des chartes ont été mises en place afin de définir le cadre du travail hybride et les interactions sociales pour préserver un lien entre salariés et environnement professionnel.

Écoute, valorisation, sens du travail… des éléments indispensables à la prévention des démotivations et troubles psychologiques des salariés

Aujourd'hui, 67% % des salariés se plaignent de subir au moins une fois par semaine un stress au travail et 15% de façon quotidienne (source ADP). Par ailleurs, 53 % estiment que leur travail pâtit d'une santé mentale en détresse. Côté troubles psychologiques et épuisement professionnel, les chiffres ne sont pas meilleurs puisqu'en 2022 ils ont représenté 20% des arrêts maladies longue durée versus 16% pour les troubles musculo-squelettiques. Une première, ces derniers ayant toujours été supérieurs ! Bref : un mal être au travail où tout le monde, - entreprise comme collaborateurs-, est perdant.

Charge de travail, rôle mal défini, responsabilité accrue, espace de travail, bruit, horaires, manque de reconnaissance, de confiance… les causes de ces stress et



troubles psychologiques sont nombreuses et variées. Prévenir ces dysfonctionnements requiert écoute, mais aussi reconnaissance et valorisation du travail des équipes par les managers et RH. Ainsi le management court-termiste et les missions conduites dans un seul but de rentabilité ont vécu. Les salariés d'aujourd'hui veulent des métiers à sens, sans quoi, ils s'en désintéressent, perdent leur énergie et se désengagent.

Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE)

Outre le sens, les salariés sont également plus exigeants sur l'impact environnemental et sociétal de l'entreprise. On se souvient des jeunes diplômés de l'école Agro Paris Tech qui, le jour de la remise de leur diplôme, ont appelé à déserter les entreprises polluantes. Ainsi, en 2020, 62% des étudiants interrogés dans le cadre du baromètre «Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi» (IPSOS, BCG et CGE), se disaient prêts à refuser un poste dans une entreprise sans engagement social et environnemental. Un chiffre sans doute en deçà de ce qu'il serait aujourd'hui en cette période de crise climatique et énergétique.

Face à un tel engouement, les entreprises doivent se colorer de Responsabilité Sociétale des entreprises RSE. Elles doivent s'engager dans des démarches respectueuses de l'environnement, du respect des droits de l'homme, d'égalité homme-femme, de diversité, de transparence financière et de bien-être au travail. Autant de valeurs à décliner dans leurs actions internes, externes (fournisseurs, partenaires) et pouvant être portées par des soutiens à des causes ponctuelles, des associations ou des ONG. Par de telles stratégies, les entreprises s'inscrivent dans une démarche de transition écologique et éthique, indispensable à leur image employeur.

Dans cet environnement de grande démission, de démission silencieuse, de pénurie de talents et de troubles de la santé mentale, jamais les entreprises n'ont été aussi dépendantes des exigences des salariés. S'il semble que le pouvoir change de camp, charge aux entreprises de mettre en place des conditions de bien-être au travail pour attirer et fidéliser les talents.

Magaly Simeon

LA TECH AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE SALARIÉ : COMMENT ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS GRÂCE À L'INNOVATION ?

GEOFFREY**CHAPUIS**
AMELIE**LANGUERRE**

Geoffrey Chapuis, Co-fondateur & COO de Wobee.

Amélie Languerre, responsable éditorial chez Wobee.

Rétention des talents, marque employeur, manque d'engagement, autant de problématiques qui sont la réalité des entreprises et direction RH en 2023. La réponse se trouve-t-elle dans une expérience salarié digitalisée ?

Aujourd'hui, les entreprises doivent se réinventer, faire preuve d'innovation pour attirer de nouveaux talents et fidéliser leurs collaborateurs.

C'est d'autant plus vrai que d'ici 2025, la moitié des actifs sera issue de la génération Z (nés entre 1997 et 2010). Une génération qui a toujours connu un ordinateur à la maison, Facebook dès le collège, Snapchat, Tiktok. Bref, une génération connectée pour qui le digital est une réalité.

Pour répondre aux défis RH, l'expérience salarié se place désormais au cœur de la stratégie des entreprises, qui ont compris son rôle de premier ordre dans la satisfaction client, et donc la croissance.

Un petit focus sur l'expérience salarié s'impose. Cette expérience recouvre l'ensemble des éléments qui font le quotidien d'un collaborateur, avant même son arrivée dans l'entreprise :

La culture d'entreprise.

Développée autour de trois axes principaux : la communication, les rituels ainsi que l'organisation.

Les conditions de travail.

Elles sont primordiales pour favoriser la collaboration, l'efficacité et le bien-être au travail.

03

Le management.

Aujourd'hui pointé du doigt comme étant un facteur de désengagement, le modèle traditionnel de management est revu. Les managers de demain ne doivent plus uniquement être des donneurs d'ordres mais des coachs, capables de s'adapter aux différents profils, fédérer une équipe et comprendre les leviers de motivation.

Le digital.

Désormais indispensable, reflet de la modernité de l'entreprise et de l'efficacité des interactions. Les entreprises peuvent aujourd'hui recourir à des solutions digitales innovantes permettant de se démarquer dans la gestion des moments de vie clés comme quotidiens des salariés.

Les nouveaux modes de travail.

Le télétravail constitue un vrai challenge de gestion pour les entreprises, qui cherchent encore les bonnes méthodes.

La qualité de vie au travail.

La QVCT a un impact direct sur l'engagement et la performance des salariés. Elle permet de réduire les coûts liés à l'absentéisme, de fidéliser les talents et de faire de ses collaborateurs ses principaux ambassadeurs.

Pourquoi l'expérience salarié est clé en 2023 ?

La rémunération n'est plus le seul facteur d'attraction puis de rétention et d'engagement des salariés. 3 000€ annuels bruts en plus ou en moins sur un salaire ne vont pas forcément faire pencher la balance dans le choix d'un candidat.

Ce qui va compter, c'est l'expérience proposée et elle commence dès les entretiens !

Entre le phénomène de «Grande Démission» qui a rendu difficile les recrutements de près de 79% des entreprises françaises en 2021 (selon Le Point), la «guerre des talents», la hausse des taux de turn-over, d'absentéisme ou des no-show, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de faire de l'expérience salarié leur meilleur atout pour attirer des candidats.

Le taux de turn-over survenant au cours des 45 premiers jours d'un nouveau collaborateur s'élève à 22%. En outre, 45% des démissions ont lieu avant la fin de la première année !

La génération des Millenials est animée par la multiplicité des expériences, des challenges, du sens, de la reconnaissance et considère la mobilité comme un facteur de montée en compétences, de changements et d'augmentation de salaire.

Outre l'épanouissement professionnel, ils sont également à la recherche d'une expérience salarié digitale et gamifiée. Comme dans leur vie privée où applications et démarches en ligne rythment leur quotidien, les nouvelles générations sont adeptes des outils tech. Pour être attractives, les entreprises n'ont donc pas d'autre choix que de se mettre à l'ère du digital.

Le nouveau collaborateur n'est pas conquis d'avance, il faut le séduire !

Pour parvenir à attirer et retenir les talents, les RH doivent s'inspirer des techniques utilisées dans le marketing et l'entertainment. Si en marketing la fidélisation passe par la personnalisation de l'offre, côté RH, l'optimisation de l'expérience salarié passe par la personnalisation du parcours professionnel des collaborateurs.

Difficile lorsque les volumes sont importants ?

C'est là que la technologie prend tout son sens ! Les services RH peuvent s'appuyer sur des outils qui personnalisent les parcours collaborateurs, en automatisant les tâches à faible valeur ajoutée, pour se concentrer sur celles qui nécessitent une expertise réelle : l'accompagnement et le suivi des nouvelles recrues.

Témoignage de Julien Vollmar, fondateur d'une ESN : "Meedz est une structure en croissance et les outils tels que Wobee nous simplifient la vie au quotidien. Nous avons la capacité de processer notre suivi, d'avoir différentes tâches de rappel qui font qu'au jour le jour rien n'est oublié. C'est ce qui fait que le collaborateur est tout de suite pleinement intégré."

Formaliser son expérience salarié grâce à... l'onboarding !

L'onboarding est le meilleur moment pour booster son expérience salarié et engager les nouvelles recrues.

20% des collaborateurs qui rejoignent une entreprise envisagent de la quitter dès le premier jour en raison d'un accueil défectueux sur les plans humain, administratif ou matériel (source : Easyrecrue). Soigner l'intégration est donc une étape immanquable.

Si l'onboarding peut être considéré comme un poste de dépense secondaire, c'est en réalité un investissement sur le long terme qui bénéficie tant au collaborateur qu'à l'entreprise. Un collaborateur qui reste dans l'entreprise équivaut à une somme économisée variant entre 2 800€ et 17 000€ !

Témoignage de Julien : "À partir du moment où le process d'onboarding est enclenché, on voit que le collaborateur parle plus facilement de Meedz, l'image de marque est tout de suite plus facilement véhiculée. C'est en ce sens que Wobee est vraiment un outil central dans notre process."

L'onboarding permet de faciliter le management et de booster l'efficacité du salarié. Selon l'ACERTA, 62% des collaborateurs qui suivent un processus d'onboarding atteignent les missions fixées dans l'année, contre 17% pour les autres.

Selon Michel Barabel, il existe 5 dimensions de l'onboarding dans lesquelles il faut exceller pour conquérir les salariés : intellectuelle, émotionnelle, physique, aspirationnelle et digitale !

Avoir un processus d'onboarding est donc un must have. Il est d'autant plus simplifié, efficace et personnalisé lorsqu'il est digitalisé.

D'ailleurs, si vous souhaitez en savoir plus sur l'onboarding et ses enjeux en 3 minutes chrono, nous vous avons concocté une petite vidéo (ici).

Témoignage de Julien : "Aujourd'hui, le secteur de l'ESN est très tendu, les recrutements sont compliqués, il est important de transmettre ses valeurs et d'onboarder au mieux les collaborateurs dès la signature du contrat. Il ne faut pas attendre l'arrivée du collaborateur parce qu'il y a une concurrence très importante. Plus l'image de marque est ancrée dès le début, plus ça donne envie de travailler avec nous. L'utilisation d'un outil nous a déjà fait gagner 20% de no-show en moins l'année dernière."

Comme l'entreprise, le collaborateur évolue au fil du temps et il arrive que ce dernier passe une période loin de l'entreprise. Congés maternité ou paternité, arrêt maladie ou encore "employé boomerang", autant de raisons qui requièrent de

l'entreprise un processus de reboarding. Le retour au poste de travail n'est pas toujours évident, accompagner sa (re)prise de poste est nécessaire.

La mobilité interne est importante : c'est le crossboarding. Cette étape peut être une source de stress importante : nouvelles responsabilités, nouvelles missions, nouvelles équipes … En somme, l'inconnu. L'accompagnement du salarié reste alors essentiel pour qu'il puisse être à l'aise et productif rapidement.

Enfin, dernier moment clé du voyage en entreprise, l'offboarding ne doit pas être mis de côté, bien au contraire. Soigner cette dernière étape du cycle de vie de ses collaborateurs est primordial pour faire d'eux vos meilleurs ambassadeurs et booster votre marque employeur.

Grâce à des plateformes digitalisées, il est aujourd'hui beaucoup plus simple, rapide et moins contraignant de s'en charger. Avec des fonctionnalités telles qu'un accès à des vidéos, un espace de téléchargement pour les pièces administratives ou encore une banque de ressources centralisées en ligne, équipes RH comme salariés ont tout à y gagner !

Les outils tech : la solution pour une expérience salarié réussie ?

Selon une étude de Markess, en 2019, 68% des RH estimaient que l'automatisation des processus de recrutement et d'onboarding serait leur première problématique à résoudre en 2020. Imaginez alors les chiffres de 2023 !

Un logiciel SaaS offre un nombre indéniable d'avantages : développer des parcours pour chacun des moments clés de la vie des collaborateurs, supprimer les risques d'erreur (oubli de la fin de la période d'essai, erreur sur la date d'arrivée, etc.), centraliser toutes les demandes, ressources et besoins liés à la vie de l'entreprise (notes de frais, fiches de paie, intranet, etc.), transmettre la culture d'entreprise, diffuser l'information au bon moment, réduire par deux le temps d'adaptation et de montée en compétences des collaborateurs, donner une visibilité sur l'avancée du processus de recrutement et des tâches associées. Autant de fonctionnalités qui permettent de personnaliser et de fluidifier les process du cycle de vie d'un collaborateur.

Témoignage de Julien : "Les outils comme Wobee sont en quelques sorte des chefs d'orchestre qui outillent l'ensemble du process et qui nous permettent d'améliorer l'engagement de nos collaborateurs."

Selon O.C.Tanner, 69% des nouvelles recrues restent dans l'organisation pendant au moins 3 ans si elles sont passées par un onboarding RH structuré.

La digitalisation des processus RH est indéniablement le principal défi à relever !

Côté salarié, une approche digitalisée permet au collaborateur d'être acteur de son parcours et de son intégration tout en favorisant son acculturation et en l'aidant à se mettre en relation avec les autres (mentors, buddy, échanges avec les pairs).

Côté entreprise, l'enjeu majeur de ce type de solution est de décharger les équipes RH des tâches à faibles valeurs ajoutées pour laisser place à ce qui compte vraiment : les collaborateurs, la montée en compétences et l'engagement.

Il ne faut pas voir la tech comme un risque de perdre le côté relationnel qui est au centre des ressources humaines, mais au contraire comme un outil qui permet aux équipes RH de renouer avec leur cœur de métier : l'humain !

Geoffrey Chapuis Amélie Langueme

RH : L'INNOVATION DANS
TOUS SES ÉTATS

MAG RH 20
HR TECHNOLOGIES

INNOVATION MARQUE EMPLOYEUR : ET SI VOS COLLABORATEURS ÉTAIENT LA CLÉ POUR DES RECRUTEMENTS RÉUSSIS ?

MARIONVIALLE

Présidente et Co-fondatrice ExplorJob

Cela ne vous aura pas échappé, aujourd'hui, rare sont les recruteurs à crouler sous les CV lors de la parution d'une offre d'emploi. S'il y a quelques années les métiers en tension concernaient surtout la logistique, le BTP, l'informatique, aujourd'hui, nous pouvons nous accorder à constater que cette tension concerne presque tous les secteurs d'activité.

Les entreprises doivent donc redoubler d'efforts pour attirer des candidats qui cherchent à s'épanouir dans leurs nouveaux postes et à rejoindre des entreprises alignées avec leurs valeurs. Et si une des solutions s'appuyait sur les personnes que vous croisez tous les jours dans votre entreprise ?

I. Des candidats à la recherche de sens au travail qu'il faut séduire

La «quête de sens et le bien-être au travail» sont des sujets que l'on ne peut plus rater aujourd'hui.

Les différents confinements que la France a connus ont favorisé la prise de recul de nombreux salariés. Si des métiers présentés comme «essentiels» ont été mis en lumière lors de la crise sanitaire, des millions de Français se sont interrogés sur «l'utilité» de leurs missions.

A tel point qu'aujourd'hui, 47% des salariés souhaitent changer d'entreprise ou de métier et ils sont 523 000 à avoir démissionné de leur poste au premier trimestre 2022. (DARES - https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission)

Ainsi, qu'ils soient en reconversion ou en recherche d'emploi, ces personnes placent aujourd'hui l'épanouissement et la quête de sens comme critère de choix pour leur prochaine expérience

professionnelle. Selon une étude récente menée par la Chaire Impact Positif d'Audencia avec jobs_that_makesense, 81% des candidats mettent l'accent sur le besoin de cohérence avec leurs valeurs et convictions personnelles, et 54% d'entre eux déclarent choisir leur emploi en fonction de son impact sur la planète et la société. Encore faut-il que le candidat puisse précisément identifier que les valeurs portées par une entreprise vont en effet lui convenir.

II. Les avis au cœur du processus de décision d'un candidat

Aujourd'hui, un candidat ne se comporte ni plus ni moins que comme un consommateur qui souhaite savoir si son choix d'entreprise est le meilleur. Au même titre qu'il consulterait des avis laissés par des personnes ayant déjà effectué un achat sur l'objet qu'il projette d'acheter, le candidat cherche à s'informer de la façon la plus authentique sur l'entreprise qu'il envisage de rejoindre. Et à juste titre puisqu'il restera dans l'entreprise plusieurs années si tout se passe bien !

Ainsi comme le fait un consommateur, il va aller chercher de l'information, en se fiant aux avis des personnes qui auront déjà vécu l'expérience. Car «63 % des consommateurs ne croient pas aux messages d'une entreprise lorsqu'elle communique sur ses valeurs.» Stéphane Rozès, dirigeant du cabinet de conseil en stratégie d'opinion CAP.

Il est en effet important que la direction, les services marketing ou RH sachent que leurs messages, même les plus qualitatifs, seront soit confirmés, soit balayés à la lecture ou à l'écoute d'un témoignage donné par un collaborateur. «38 % des sondés français tiennent compte des avis en ligne publiés par des collaborateurs ou ex-collaborateurs, avant d'accepter une offre» (étude Indeed, #Étude – Comment la e-réputation d'une entreprise impacte le recrutement des meilleurs talents ? – LES_RH – JOBSFERIC (les-rh.fr)

Or les avis écrits ont des inconvénients. Ils peuvent être sortis de leur contexte, être trop anciens, pas adaptés aux besoins des candidats, ne pas répondre à leurs questions.

Dans ce cas, un échange oral entre deux personnes peut être envisagé comme une solution innovante et efficace. L'entreprise démontre ainsi une volonté de transparence et d'authenticité. Autant de critères importants pour une personne qui cherche à bien connaître l'organisation qu'elle souhaite rejoindre !

En effet, en termes d'authenticité, qui d'autres que vos collaborateurs sont les mieux placés pour partager leurs expériences ?

III. Vos collaborateurs sont vos meilleurs ambassadeurs

Les employés sont les meilleures ressources pour faire découvrir les coulisses de l'entreprise et attirer les talents. «Le fait que le message soit relayé par un salarié, cela a un effet Trip¬Advisor. Le commentaire posté, qui sera sans nul doute plus authentique qu'un message déposé par une entreprise, va inspirer confiance et donner plus envie aux internautes», explique Frédéric Mischler, fondateur du cabinet de conseil Humaineo. Ce n'est pas pour rien que 87% des «Top Employers» font appel à leurs collaborateurs pour attirer des candidats selon Top Employers Institute 2022. Un chiffre en hausse de 13% par rapport à 2020.

Les collaborateurs sont en effet ceux qui font l'entreprise. Ceux par qui se créé une ambiance et un environnement de travail agréable. Ils sont l'ADN de l'entreprise. Leur donner la parole pour qu'ils témoignent de leur quotidien, de leurs métiers, de leurs expériences semble alors être la bonne solution pour attirer des candidats qui eux, ont besoin de s'assurer qu'ils se sentiront bien dans leur prochain poste.

Pour mettre en place ce qui est nommé outre atlantique l' «employee advocacy», plusieurs ressources sont possibles et se complètent :

- *Les réseaux sociaux*
- *Les forums écoles*
- *les présentations d'entreprises dans les*

écoles
- *des rendez-vous entre collaborateurs et candidats*

Si certains peuvent encore craindre de laisser la parole aux collaborateurs, il est important de leur rappeler que de toute façon, leurs salariés parlent de leurs métiers et de leur entreprise autour d'eux dans leurs cercles privés. En donnant la parole à vos collaborateurs, vous les valorisez. Ils sortent de leur routine, prennent de la hauteur sur leur parcours et sur leurs missions quotidiennes. Vous démontrez la confiance que vous avez en eux ce qui augmente leur bien-être au travail et leur fidélité. Et s'il faut encore renforcer leur implication, des programmes de cooptation pour encourager les recommandations peuvent se mettre en place.

IV. Développer les échanges, pour améliorer les candidatures et éviter les désillusions

Encourager les échanges entre un candidat et vos collaborateurs permet d'apporter une réponse à un problème très fréquent : la désillusion du nouvel arrivant après quelques semaines ou mois dans l'entreprise, comme le confirment ces quelques résultats d'études :

- *«Suite à une démission, 72% des nouveaux collaborateurs nouvellement en poste se rendent compte que leur nouvelle fonction ou nouvelle entreprise sont bien différentes de ce qu'ils avaient imaginé.»*
- *A tel point que 48% d'entre eux accepteraient de reprendre leur ancien poste ! (The Muse pour HelloWork Place 2022)*

En se renseignant en amont sur la réalité du métier au sein de l'entreprise, le risque de désillusion est plus limité.

Les candidatures gagnent également en qualité : riche d'informations prises auprès de personnes qui exercent le métier au quotidien, le candidat comprend mieux les missions et les objectifs attendus.

Il sait où il mettra les pieds en rejoignant l'entreprise, il aura pu échanger avec une ou plusieurs personnes qui pourraient devenir ses futurs collègues. Il sait donc exactement ce qui le motive à vous rejoindre.

V. Une solution pour les métiers en tension ?

Dernier avantage à faire témoigner vos collaborateurs, et pas des moindres, la promotion des métiers en tension. En effet, un métier en tension est souvent soit méconnu, soit il souffre d'une mauvaise image. Or une fois de plus, qui mieux qu'une personne qui l'exerce au quotidien peut en parler et transmettre les motivations qui l'animent ?

Dans le cas des métiers «pénuriques», une vision moyen/long terme est nécessaire puisqu'il faut parvenir à sensibiliser les plus jeunes ou des adultes en reconversion professionnelle qui auront peut-être besoin de suivre une formation adaptée au métier. Dans tous les cas, le point de départ reste souvent une rencontre entre 2 personnes qui vont discuter de ce métier. L'un transmettra son expérience, tandis que l'autre posera toutes ses questions pour lever ses freins éventuels aux choix du métier.

Lorsque l'on interroge les professionnels, ils sont nombreux à aimer leur métier. Ils en parlent avec passion et la transmission se fait très naturellement ! Les impliquer afin qu'ils deviennent vos ambassadeurs et puissent répondre aux questions des candidats qui envisagent de vous rejoindre est une fabuleuse opportunité pour vous, recruteurs.

En effet, en plus de vous faire gagner du temps, ils arrivent à identifier les compétences qu'ils possèdent eux-mêmes et qui sont nécessaires pour s'épanouir dans leur métier avant de vous les recommander.

Regardons autour de nous, bien souvent, les personnes nous expliquent avoir trouvé leur métier et leur entreprise après qu'une rencontre les ait marquée !

Marion Vialle

LE RECRUTEMENT PAR LE JEU VIDÉO : VERS DES MÉTHODES D'ÉVALUATION PLUS EFFICACES ?

JULIETTE**FERRO**

Content Manager Skilleo

Qui n'a jamais entendu parler de l'importance de la valorisation des «soft skills» au travail ces dernières années ? Pour de nombreuses entreprises, des qualités autres que celles figurant sur le CV des candidats sont attendues chez leurs prochains talents... Et le jeu vidéo serait un moyen assez insoupçonné de les déceler, plus agréable et efficace pour les recruteurs, lassés de passer des heures à défiler de CV en lettres de motivation, qui n'ont plus rien d'original.

Le recrutement par le jeu vidéo attise de plus en plus la curiosité de certaines entreprises, qui, dans leur quête de modernité, commencent à se prendre au jeu.

D'après une étude du Syndicat des Éditeurs de Logiciels de Loisirs de novembre 2021, 58% des Français jouent régulièrement aux jeux vidéo. Les entreprises le savent, et c'est pourquoi de plus en plus d'entre elles tendent à adapter leur façon de recruter en conséquence. Mais finalement, il serait normal de se demander quelle serait la plus-value apportée par le recrutement via le jeu vidéo à la fois du côté des entreprises et du côté des candidats. Après tout, pour beaucoup encore aujourd'hui, le jeu vidéo ne se résume qu'à un simple divertissement, ou encore à un passe-temps comme un autre. Et pourtant, nombre d'études ont démontré que le jeu vidéo présentait des bénéfices dans de nombreux domaines.

Pour commencer, en recrutant à l'aide du jeu vidéo, les entreprises font une

05

campagne de communication qui touche une large part de la population. En effet, c'est un moyen efficace de communiquer les valeurs qu'elles souhaitent véhiculer aux potentiels futurs collaborateurs, comme par exemple la qualité, la confiance ou encore l'excellence. De l'autre côté, les candidats pourraient eux aussi y trouver un intérêt non négligeable : le fait d'avoir ses compétences évaluées au travers d'un jeu vidéo est d'autant plus original et stimulant, que cela change des habituels questionnaires donnés par les recruteurs, qui peuvent parfois les mettre en situation d'inconfort. Les candidats pourraient alors se prendre au jeu avec une meilleure appréhension du travail donné une fois dans l'entreprise, et donc plus d'efficacité. Par ailleurs, cela leur permettrait également de montrer ou d'exprimer des motivations difficiles, voire impossibles à inclure dans une lettre de motivation conventionnelle.

Un des autres avantages du jeu vidéo comme outil de recrutement est qu'il permet aux entreprises de tester ou de vérifier des compétences difficiles à évaluer, comme par exemple le niveau de compréhension d'une langue étrangère, la capacité de gestion du stress, ou encore la capacité à prendre des décisions lors d'une mise en situation. C'est le cas avec les jeux scénarisés notamment : gestion des urgences d'un hôpital, gestion de conflits entre deux partis, mise en situation en tant qu'avocat, etc. Cette méthode d'évaluation serait d'autant plus rentable puisqu'elle ne ferait courir aucun risque aux candidats (à moins d'utiliser un jeu en réalité virtuelle et de laisser les candidats se débrouiller seuls...).

Enfin, parmi les nombreuses «soft skills» que les entreprises peuvent rechercher dans le profil d'un candidat, les grandes familles de compétences transversales à retenir sont l'esprit d'équipe, l'organisation, la capacité de réflexion, la communication ou encore la créativité, pour ne citer que celles-ci. Et bonne nouvelle, le jeu vidéo peut justement être un très bon moyen de mesurer ces compétences avec précision.

Il y a deux types de jeux différents à proposer aux entreprises selon leurs objectifs de recrutement : le jeu d'équipe ou le jeu en «solo». A la différence du jeu individuel, le jeu d'équipe permet d'observer des soft skills telles que le leadership, la capacité à communiquer ou encore la capacité à s'adapter aux autres. Ainsi, la plupart des jeux recherchés afin de mesurer efficacement ces soft skills seront essentiellement des jeux de réflexion ou d'adresse. Ce ne sont pas les résultats en jeu qui comptent : on peut très bien sortir victorieux mais montrer un certain égoïsme ou un fort individualisme au cours d'une partie, ce qui ne sera pas forcément apprécié des entreprises à la recherche d'un candidat en Ressources Humaines par exemple. C'est la façon d'avancer dans le jeu qui est observée et analysée. Est-ce que le joueur a cherché à s'améliorer ? Est-ce qu'il a eu la curiosité de tester tous les mécanismes et outils à sa disposition, ou est-ce qu'il a préféré aller à l'essentiel en évitant toute recherche approfondie du jeu ? En seulement une dizaine de minutes de jeu, il est possible de créer un portrait des soft skills d'un candidat... D'où l'importance de bien choisir le jeu vidéo à faire tester : Que l'on prenne un jeu de stratégie comme Warcraft, qui va mettre en lumière les capacités d'analyse et de réflexion du joueur, ou un jeu Sandbox en solo comme Minecraft, qui permet de montrer la créativité et la capacité à prendre des décisions ; toutes ces compétences comportementales peuvent être recherchées par les recruteurs.

Lors d'une session de jeu, les jeux vidéo fournissent une quantité infinie de données sur les individus qui y jouent : «C'est un système tellement complexe que chaque milliseconde de jeu se traduit par des centaines de variables de données» (...) «Ce que vous avez choisi de faire, ce que vous avez choisi de ne pas faire, la rapidité avec laquelle vous avez fait les choses, comment vous avez changé votre jeu au fil du temps - tous ces comportements aident à démêler les capacités et les caractéristiques de personnalité» Guy Halfteck, CEO chez Knack.

Chez Skilleo, une plateforme de recrutement Française créée en 2020, cette méthodologie a été appliquée en se basant sur plusieurs protocoles expérimentaux développés par le Centre de recherches

sur la cognition et l'apprentissage situé à Poitiers. Pour aider dans leurs recherches, la start-up a également travaillé avec les studios de jeux vidéo afin de définir les soft kills qui peuvent être mis en avant grâce aux jeux vidéo.

C'est néanmoins dans l'étape de pré-sélection que le jeu vidéo s'avère le plus utile au recrutement du futur collaborateur : en effet, selon les scores obtenus dans le jeu, le profil du candidat s'affine, et il permet ainsi de limiter le nombre de candidatures à auditionner aux entretiens d'embauche. Parce que trouver de nouveaux talents est complexe et que c'est un processus qui prend du temps et de l'énergie, il faut alors repenser les méthodes de recrutement et s'orienter vers un moyen de sélection moderne, plus lucratif, précis et efficace.

Attention cependant, il est important de rappeler que l'évaluation des softs skills à elle seule ne permet pas de passer en revue toutes les compétences d'un candidat : en effet, cette évaluation doit être complétée par un entretien structuré, ou bien accompagnée d'une lettre de motivation selon les besoins de chaque entreprise.

Les questions concernant les hobbies et centres d'intérêts que l'on peut retrouver sur le CV d'un candidat ont toujours trouvé leur place lors des processus de recrutements. Elles permettent notamment au recruteur de cerner un peu mieux la personnalité d'un candidat, et ce dernier pourra alors mettre en avant sa candidature en soulignant comment ses passions pourront l'aider à réaliser ses missions une fois dans l'entreprise. Et à cela, les jeux vidéo ne font pas exception.

En dernier point, il est également important de prendre en compte le côté accessible et inclusif du jeu vidéo. Le fait de pouvoir jouer à certains jeux simplement avec une souris et des flèches directionnelles est une des clés pour garantir la prise en main du jeu par tout le monde, et ce peu importe l'âge ou le statut de travailleur de chaque personne. Ceci est valable pour les personnes en situation de handicap notamment, pour qui il est parfois difficile de rédiger un CV à la main ou des lettres de motivation. Des claviers, manettes et souris de pc adaptés existent déjà pour pallier à ces problèmes, ce qui n'est pas négligeable pour garantir un processus de recrutement accessible au plus grand nombre.

Pour conclure, les recruteurs ont donc tout intérêt à valoriser le jeu vidéo pour évaluer leurs prochaines recrues. Le candidat idéal est difficile à trouver, encore plus sur un profil recherché. Par conséquent, le jeu vidéo permet aux recruteurs de mieux cibler les différents profils, faciliter le tri parmi les candidats et rendre moins stressant un premier entretien. Cela bénéficie au candidat qui aura une meilleure première impression et retiendra une meilleure expérience lors de l'entretien auprès de l'entreprise, et à cette dernière qui aura elle aussi tout à y gagner.

Juliette Ferro

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CANDIDAT ET LA MARQUE EMPLOYEUR GRÂCE À VOTRE ATS

LIAIANORA

Marketing Manager chez Teamtailor.

L'Applicant Tracking System (système de suivi de candidature) est un outil indispensable pour les recruteurs. Non seulement il permet de simplifier et fluidifier le processus de recrutement mais aide aussi à le rendre plus collaboratif avec les équipes de recrutement. Tous ses bénéfices auront un impact direct sur l'expérience candidat et votre marque employeur. Voici comment :

Améliorer l'expérience candidat et la marque employeur grâce à votre ATS

L'expérience candidat se définit comme le ressenti du candidat pendant et à l'issue du processus de recrutement d'une entreprise. Elle se compose de toutes les interactions qu'a le candidat avec votre entreprise : visite du site carrière, réponse automatique reçue, entretiens, rencontre avec vos équipes etc.

Traitez vos candidats comme vous traiterez vos clients. Un candidat avec une bonne expérience, qu'il soit retenu ou non, parlera positivement de vous à son entourage. A l'inverse, une expérience négative sera d'autant plus relayée pour éviter à d'autres de vivre la même expérience, ce qui nuira à votre réputation.

Ainsi, avoir une bonne expérience candidat impacte l'attractivité de l'entreprise et donc de la marque employeur. Il est donc essentiel de proposer la meilleure expérience possible.

06

Un ATS - de l'anglais Applicant Tracking System- ou plateforme de gestion et de suivi des candidats est un outil à destination des recruteurs et hiring manager pour gérer leur recrutement. C'est un peu le CRM des équipes de recrutement, qui ont accès à tout moment à toutes les informations sur les processus en cours avec l'historique des échanges avec tous les candidat.e.s et les équipes.

→ Mais alors comment cet outil peut-il vous aider à améliorer votre expérience candidat et votre marque employeur ?

L'ATS peut être le bras droit du recruteur s'il est bien utilisé. Il est là dans le but de simplifier et fluidifier le recrutement et indirectement de rendre l'expérience candidat mémorable car tout est centralisé, et ainsi avoir une marque employeur forte. Tout est lié.

Avoir toutes les candidatures sur une seule et unique plateforme facilietera le quotidien des recruteurs en leur donnant les moyens d'optimiser leur gestion du processus de recrutement.

Avoir tout sur une même plateforme signifie avoir tout l'historique des interactions avec les candidats. Plus besoin de rechercher des heures un email, ou de perdre une information, tout est dans l'ATS et disponible à n'importe quel moment et endroit où vous vous trouvez, tant que vous avez une connexion internet.

L'autre avantage de l'ATS est qu'il permet d'avoir un recrutement collaboratif car toute l'équipe recrutement / hiring manager peut y avoir accès. Elle peut donc voir les informations sur le candidat, le statut du processus de recrutement, les prises de notes, évaluations, commentaires laissés par les autres membres de l'équipe sur chaque candidat. Ça permet donc à toutes les personnes impliquées dans le recrutement d'un poste de laisser une évaluation au même endroit, basée sur les mêmes critères fixés au départ par l'équipe et donc obtenir un score par candidat. Le processus de recrutement est unifié et chaque candidat est traité de la même façon.

Plus le processus de recrutement sera fluide et structuré, plus l'expérience candidat en sera impactée positivement.

Mais dans quelle mesure l'ATS vous permet d'avoir un impact positif sur l'expérience candidat ?

C'est là ou l'automatisation et autres fonctionnalités intelligentes de l'outil entrent en jeu.

L'ATS et ses automatisations sont vos meilleurs alliés pour augmenter votre efficacité sans négliger pour autant la qualité de l'expérience candidat. Au contraire, utiliser les déclencheurs automatiques à n'importe quelle étape du processus de recrutement et autres fonctionnalités intelligentes vous permettront de répondre à tous les candidats, de façon personnalisée et sans exception, qu'il soit retenu ou non. L'automatisation peut résider en envoi automatique d'e-mails aux candidats ou du filtrage automatique de candidats s'ils répondent aux critères obligatoires tels que la maîtrise de l'anglais ou autre compétence obligatoire pour le poste.

Par ailleurs, l'ATS vous permet d'avoir un tchat candidat où ces derniers peuvent rapidement obtenir des informations si besoin et être proche de l'entreprise tout au long du processus de recrutement.

Grâce à l'automatisation, le candidat est tenu informé durant tout le processus et ne risque pas de passer à travers les mailles du filet. Qu'il soit recruté ou non, le fait d'avoir été informé durant tout le long aura un impact positif sur son expérience candidat globale.

L'ATS vous permet également de développer votre vivier de talents et entretenir une relation avec eux. Il est possible pour les candidats de postuler spontanément et si aucun poste ne correspond à leur profil à l'instant T, rien ne les empêchera d'être tenu informé quand un poste correspondant à leur recherche sera vacant.

Grâce aux campagnes de nurturing que vous pouvez mettre en place directement dans l'ATS, vous pouvez rester connecté avec ce vivier de candidats en leur envoyant

des messages et offres personnalisés régulièrement. L'expérience est donc optimale puisqu'ils ne tombent pas dans le néant et sont continuellement tenus informés des actualités de votre entreprise.

Entretenir ce vivier de candidats sera bénéfique pour votre entreprise car cela devrait vous permettre de toujours avoir des candidats intéressés pour rejoindre vos équipes et de ne pas repartir de 0 à chaque ouverture de poste.

Enfin, l'ATS vous permet également de mesurer de façon concrète l'expérience candidat grâce aux enquêtes NPS. C'est un excellent moyen d'avoir des feedbacks sur vos processus de recrutement pour vous permettre d'être à l'écoute de vos candidats et continuellement améliorer vos processus et méthodes de travail.

Avoir une bonne expérience candidat aura un impact positif sur votre marque employeur et votre attractivité auprès d'autres candidats et pour la rétention de vos employés.

L'ATS EST SOUVENT LIVRÉ AVEC UN ÉDITEUR DE SITE CARRIÈRE QUI EST VOTRE VITRINE.

Ne négligez pas votre site carrière car un candidat intéressé par votre entreprise ira se renseigner en visitant votre site carrière. Considérez le comme la vitrine de votre marque employeur.

Il est important d'y faire figurer toutes les informations sur votre entreprise :

- *Votre culture d'entreprise*
- *Vos valeurs*
- *Des témoignages et présentation des équipes / département pour que les candidats puissent se projeter et avoir une idée de qui seront ses futurs collègues.*
- *Les bénéfices : et par bénéfices on ne parle pas du titre de transport remboursé à 50% car c'est la loi mais de réels bénéfices qui sont intéressants pour les personnes qui rejoindront votre entreprise*
- *Processus du recrutement avec les différentes étapes*

Jouez la carte de la transparence. Que vous soyez parfait sur les problématiques RH actuelles, ou que vous faites tout pour vous améliorer, soyez transparent avec vos potentiels candidats sur la réalité de votre entreprise.

- *Transparence des salaires : de plus en plus d'entreprises telle que Shine ont une politique de transparence des salaires et quand on sait que 97% des candidats disent qu'ils veulent voir la rémunération sur une offre d'emploi. L'absence de cette information va jusqu'à dissuader un candidat sur deux de postuler. (Figaro Recruteur)*
- *Transparence sur les enjeux de Diversité et inclusion. Zôdio a bien conscience de ne pas être parfait sur la question de la diversité, notamment leur ratio homme/femme mais rappelle que ça fait partie de leur priorité et qu'ils font tout pour avoir plus d'homme.*

La transparence est essentielle pour attirer les candidats mais aussi pour retenir vos employés. Pas de promesses intenables, juste de la sincérité.

Pour conclure, en optimisant votre processus de recrutement grâce à un ATS, vous pouvez améliorer l'expérience candidat et créer ainsi une marque employeur forte.

L'ATS est le meilleur allié du recruteur au quotidien pour simplifier, fluidifier vos processus de recrutement. Ses fonctionnalités intelligentes vous feront gagner du temps sur des tâches chronophages pour que vous puissiez vous consacrer à l'essentiel. Enfin, le site carrière fourni avec l'ATS vous permet d'être au plus proche de votre cible de candidats.

Si vous souhaitez en savoir plus sur Teamtailor et notre ATS et éditeur de site de carrière nous serons présents au salon HR Tech à Paris les 1 et 2 février 2023 au stand E12.

Lia Ianna

ALGORITHMES ET RECRUTEMENT, MATCH OU PAS MATCH ?

MELANY**PAYOUX**
LAURA**MARECHAL**

Mélany Payoux, Docteure en psychologie cognitive depuis 2014 et chercheure au sein du Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL), Mélany a rejoint PerformanSe / WeSuggest en 2018 en tant que Chargée de projet de recherche et se consacre désormais au développement de l'innovation.

Laura Maréchal, Diplômée d'un master en Stratégie Marketing et Communication en 2018, Laura s'est ensuite spécialisée dans le secteur des Ressources Humaines et occupe depuis 4 ans le poste de Chef de projets marketing au sein de WeSuggest – plateforme 100% web d'évaluation des soft skills en recrutement.

Il existe actuellement un vif débat qui oppose recrutement par l'humain ou recrutement par l'IA. La réalité c'est, qu'utilisée indépendamment, les deux peuvent être sources de biais cognitifs. Pour autant, la promesse d'un processus de recrutement à la fois efficace et objectif est possible en utilisant une combinaison judicieuse de l'IA et de l'humain. Alors pourquoi se priver de ce combo gagnant ? Dans cet article nous vous livrons nos meilleurs conseils et décryptages pour trouver le bon équilibre entre algorithmes et humain, et ainsi vous permettre de recruter les candidats qui matchent le mieux avec vos offres !

L'IA APPLIQUÉE AU RECRUTEMENT EN QUELQUES MOTS

L'intelligence artificielle (IA) vise à reproduire l'intelligence humaine de manière automatisée. Depuis quelques années, on a constaté une augmentation de son utilisation dans tous les domaines, y compris dans le secteur des ressources humaines qui connaît une transformation digitale accélérée. Cette utilisation de l'IA peut avoir des conséquences positives si elle est utilisée de manière appropriée. En effet, d'après une étude du célèbre magazine Harvard Business Review, un recruteur qui s'appuie sur un algorithme plutôt que sur son instinct pour recruter un candidat augmenterait de 25% ses chances de faire le bon choix. L'ancien Directeur commercial de Google X estime d'ailleurs

07

que l'intelligence artificielle pourrait être un milliard de fois plus intelligente que le cerveau humain d'ici 2050.

Toutefois, on constate que certains professionnels RH restent assez frileux quant à l'adoption de ces nouveaux usages. En effet, en 2019, seuls 19% d'entre eux utilisaient l'intelligence artificielle pour trouver de nouveaux talents. Cette réticence peut s'expliquer par le fait que ces pratiques, comme le matching par exemple, sont encore relativement nouvelles et peuvent être perçues comme «complexes» par les professionnels RH, qui ont l'habitude de travailler avec des méthodes plus traditionnelles.

En quoi consiste le matching en recrutement ?

Le matching est l'une des pratiques en IA les plus populaires dans le monde du recrutement. Cela consiste à analyser les savoir-faire, motivateurs ainsi que les compétences comportementales de vos candidats afin de les comparer aux qualités requises pour le poste. En s'appuyant sur ces datas, l'algorithme peut alors identifier en quelques secondes le profil qui a le meilleur score de compatibilité et vous aide à prendre la meilleure décision.

Prenons un exemple concret ; vous souhaitez recruter pour un poste de comptable, et vous avez 3 candidats en lice avec le même niveau d'expertise technique :

- *Jordan, qui a un score de matching de 23% : le candidat présente un certain inconfort sur les compétences comportementales exigées pour le poste.*
- *Héloïse, qui a un score de matching de 42% : la candidate pourrait avoir besoin d'un temps d'adaptation pour être parfaitement à l'aise dans ses missions et sur les compétences comportementales évaluées.*
- *Margaux, qui a un score de 78% : la candidate présente une aisance remarquable sur les compétences comportementales évaluées et parviendra à s'adapter facilement et rapidement sur son pote.*

Grâce à cette analyse, vous pouvez alors voir d'un simple coup d'œil que Margaux est la candidate qui colle le mieux avec les critères attendus pour le poste à pourvoir, et ainsi gagner un temps précieux dans vos process de sélection !

Algorithmes, oui mais sous conditions !

«Gain de temps», «Sélection fiabilisée», «Réduction du turn-over»... Les appâts peuvent être nombreux pour vous séduire et vous convaincre que les algorithmes sont une solution presque «magique» qui vous permettront de gagner en temps, et en efficacité afin d'in fine mieux recruter. Pour autant, même s'ils présentent des bénéfices non négligeables, ils n'en restent pas moins dangereux s'ils ne sont pas utilisés à bon escient.

Pourquoi faut-il s'en méfier ?

Derrière l'Intelligence Artificielle se cachent un bon nombre d'idées reçues, qui méritent d'être déconstruites. Parmi les plus fréquentes, on retrouve notamment :

1 l'IA permet de limiter les jugements hâtifs. Hélas cela est faux ! Si l'intelligence artificielle peut être perçue comme plus objective, elle doit toutefois être configurée par l'humain avant de pouvoir être utilisée. Or, si celui-ci n'est pas impartial et soumis à des jugements, ces biais seront reproduits dans l'algorithme, ce qui peut entraîner des biais dans les résultats de l'IA. Avant l'utilisation d'une intelligence artificielle, il est donc primordial de s'assurer que celle-ci s'appuie sur des datas fiables et de qualité.

2 le recrutement est une science exacte. Cette idée est en réalité trompeuse ! Bien que les recruteurs disposent désormais d'un large panel de solutions et de méthodes scientifiques sur lesquelles s'appuyer pour sélectionner leurs candidats, le processus de recrutement reste largement subjectif et peut être influencé par de nombreux facteurs tels que les préjugés, les biais non conscients et les relations personnelles.

Biais cognitifs : en finir avec les raccourcis néfastes en recrutement

Les biais cognitifs sont des raccourcis mentaux qui nous influencent de façon non conscientes lorsque nous prenons des décisions. Bien qu'ils puissent être utiles dans certaines situations, ils peuvent également avoir un impact négatif, notamment dans le recrutement. Il est donc important de faire preuve de vigilance et d'adopter des outils permettant de minimiser leur influence dans les prises de décisions en recrutement. Au total, on dénombre près de 250 biais cognitifs qui impactent nos prises de décisions au quotidien, et qui peuvent être responsables de jugements hâtifs ; parmi les plus fréquents en recrutement, on retrouve par exemple :

- *Le biais d'appartenance : tendance à ressentir une affinité ou une confiance plus forte envers les candidats qui partagent nos centres d'intérêt, nos valeurs ou d'autres caractéristiques qui nous permettent de nous identifier à eux.*
- *Le biais de récence : consiste à accorder plus d'importance aux candidats rencontrés en dernier, ou les plus «frais» dans notre mémoire. Cela peut nous amener à surévaluer la pertinence de leur candidature par rapport à des candidats rencontrés précédemment, dont les souvenirs sont moins frais dans nos mémoires.*

Arrêtons d'opposer IA et humain

S'il n'y a pas de solution miracle pour rendre nos recrutements plus efficaces, il existe toutefois une recette à adopter pour atteindre vos objectifs : la combinaison de l'humain et des algorithmes !

En effet, le recrutement est principalement une affaire d'humain, mais après tout, comme tous les métiers qui impliquent l'interaction avec les autres ! Aussi, il est important de prendre le temps de discuter et d'échanger avec les candidats en s'appuyant sur la data obtenue par l'IA afin de mieux les comprendre et de s'assurer qu'ils sont les meilleurs pour le poste. En tant que recruteur, cela vous aidera à confirmer votre intuition et votre feeling, et ainsi à prendre des décisions plus fiables. En utilisant une approche équilibrée qui met l'humain au cœur du processus de recrutement tout en utilisant des outils tels que le matching, il est possible de trouver les meilleurs candidats pour l'entreprise.

Les 3 étapes essentielles pour créer le match parfait

1 choisir une solution fiable scientifiquement, qui permet d'aller à l'essentiel tout en fournissant un décryptage clair et précis des compétences comportementales du candidat. Cela permet de disposer des bonnes datas afin de gagner en temps et en efficacité, et ainsi réduire votre turn-over.

2 se former et se sensibiliser aux biais cognitifs. Avoir conscience de ses propres biais est une étape indispensable pour pouvoir réduire leur impact dans nos prises de décisions. En prenant conscience de vos propres biais et en mettant en place des solutions pour réduire leur influence, il est possible de prendre des décisions plus équilibrées et plus objectives.

3 organiser un échange avec le candidat.. Si le score de matching est un premier niveau d'information, il n'existe pas de vérité absolue ! Il est donc important de creuser en entretien avec votre candidat en vous appuyant sur une liste de questions et en adoptant l'entretien structuré. Cela vous permettra d'objectiver vos prises de décisions et de comparer vos candidats sur la même base d'informations afin d'aller au-delà de votre intuition.

Vous l'aurez compris, l'usage de l'intelligence artificielle en recrutement présente de nombreux bénéfices ! Toutefois, même si celle-ci tente de se rapprocher des comportements humains, elle ne pourra en aucun cas remplacer les qualités humaines et la personnalité des êtres humains. Pour que cela soit une véritable réussite, il convient d'adopter le combo gagnant composé de la juste adéquation entre humain et algorithme.

Mélany Dayoux & Laura Maréchal

LE RECRUTEMENT VA CHANGER

AURELIEN**GUILLON**

CEO Trimoji | co-founder TeamBuildr
Membre du board HRTech | Podcast BFOW

Le marché des candidats n'est pas en pénurie, c'est notre vision de ce qu'est un talent qui est limitée. Voici 3 histoires issues du sport qui nous en apprennent beaucoup sur comment composer une équipe et un collectif extraordinaire. Ces faits réels nous permettent de tirer des enseignements applicables au monde professionnel actuel.

«Si nous gagnons avec ce budget et avec cette équipe, nous aurons révolutionné le sport.» Billy Beane, sélectionneur de l'équipe de baseball des Athletics Oakland.

En 2000, Billy Beane a réussi un exploit en imposant son équipe face aux plus grandes équipes de Ligue nationale américaine. Il a gagné 24 matchs d'affilée avec une équipe composée de joueurs à la retraite, déclassés et dont personne ne voulait. Comment a-t-il réussi cet exploit ?

Il s'est aidé des statistiques. En analysant les saisons passées, il a consolidé dans une base de données les points forts et les points faibles de chaque joueur sur le terrain, toutes équipes confondues. Il a ensuite supprimé de sa base tous les joueurs qui n'entraient pas dans son budget et a composé une équipe en faisant en sorte que les compétences des uns compensent les faiblesses des autres.

Le résultat a été sans appel : 24 victoires consécutives, dépassant ainsi le record du monde détenu par l'équipe des Yankees de New York.

Ce que l'on apprend de cette histoire : Connaître les points forts de chacun de ses joueurs pour composer son équipe est la clé pour avoir un collectif hors du commun.

«Mon coup droit, c'est l'arme qui m'aura permis de gagner 14 fois Roland-Garros.» Rafael Nadal, considéré comme le meilleur joueur sur terre battue de l'histoire du tennis.

Le 5 juin 2022, Rafael Nadal remporte son 14e tournoi de Roland Garros et soulève la Coupe sur le court Philippe Chatrier

Quand Rafael Nadal a commencé à jouer au tennis, son coup droit était déjà une arme seulement son revers ne l'était pas. Alors son coach lui a conseillé de travailler ses déplacements pour faire en sorte qu'il puisse frapper avec son coup droit toutes les balles qui lui arriveraient en face.

Cette stratégie lui a permis d'accéder au rang des 100 meilleurs joueurs mondiaux.

A ce niveau, en face de lui, ses adversaires pouvaient mettre la balle où ils voulaient et son coach lui a alors conseillé de commencer à travailler son revers.

Résultat : 14 fois sacré champion de Roland-Garros.

Ce que l'on apprend de cette histoire : Il vaut mieux travailler ses points forts en premier avant ses points faibles. Il est plus facile de se motiver en pensant que l'on sera meilleur dans une compétence où on est déjà bon à la base plutôt que de travailler sur ses faiblesses et de finir par être moyen partout.

«Je n'embauche pas les 16 meilleurs joueurs mais les 16 qui ensemble obtiendront le meilleur résultat.» Claude Onesta, sélectionneur de l'équipe de France de handball qui a conduit son équipe à 10 championnats du monde avec 9 victoires

Sa méthodologie : «Repérer les forces de chacun de ses joueurs et les placer sur le terrain uniquement en fonction de leurs forces et les points d'efforts des autres joueurs seront automatiquement compensés.»

Ce que l'on apprend de cette histoire : Les forces des uns compensent les points d'efforts des autres naturellement.

Si l'on fait une synthèse de ces 3 histoires, nous pouvons en tirer 3 clés directement actionnables dans le monde de l'entreprise :

Clef numéro 1 : Mesurer

Il est important de mesurer les compétences de ses collaborateurs.

Dans compétences nous entendons, à la fois, les compétences techniques (les hard skills) et les compétences comportementales (les soft skills).

Les compétences techniques sont objectivement mesurables mais qu'en est-il des compétences comportementales ?

Nous sommes tous différents. Dans une entreprise, il y a des collaborateurs qui seront plus autonomes que d'autres plus rapidement. Certain préfèrent le cadre hiérarchisé avec des processus cadrés quand d'autres préféreront plus de liberté. Certains sont compétitifs quand d'autres ont davantage l'esprit d'équipe. Certains préfèreront travailler dans l'urgence avec le stress de dernière minute quand d'autres seront plus organisés avec une tendance à planifier pour ne pas se retrouver en état d'urgence.

Connaître et mesurer tous ces éléments sur ses joueurs/collaborateurs est la première clé pour créer un collectif extraordinaire.

Clef numéro 2 : Apprendre

La deuxième clef semble être l'apprentissage à partir de la donnée. Quoi de plus objectif dans une entreprise que l'entretien annuel d'évaluation. Tu atteins ou tu n'atteins pas les objectifs que ton manager t'a fixé, tu es en sous-performance ou tu es en surperformance par rapport à la moyenne. C'est une donnée parfaitement objective.

Chaque profil de collaborateur composé d'une somme de Hard Skills et de Soft Skills pourrait être pondéré par de la donnée objective issue d'entretiens annuels d'évaluation, une sorte de méta profil serait alors créée : le persona collaborateur.

Ce persona collaborateur pourrait être entraîné en fonction du type de poste, de service et du secteur d'activité de l'entreprise.

Ainsi, un tel système pourrait être un outil d'aide à la décision très précieux pour les directions des ressources humaines pour décider en matière de recrutement et d'évolution de carrière, appelé également : la mobilité interne.

Clef numéro 3 : Décider

La crise du COVID n'est pas derrière nous. Les conséquences économiques et sociales arrivent à grands pas. Les entreprises devront répondre à plusieurs enjeux majeurs, notamment, une économie incertaine couplée à une période difficile à gérer.

Les entreprises devront être davantage adaptatives plutot que réactives aux circonstances. Elles devront prendre soin de leurs salariés existants et investir en eux pour leur trouver leurs prochains rôles dans l'entreprise.

Le recrutement semble être un phénomène cyclique. En effet, lorsque les capacités de remboursement des entreprises ayant souscrit à des prêts garantis par l'état (PGE) ou d'autres leviers de financement, n'auront plus la capacité de rembourser, alors beaucoup de travailleurs se retrouveront sur le marché du travail.

Ce sera une grande opportunité pour les acteurs restants en 2024 car moins d'entreprises sur le marché voudra dire une augmentation des comportements d'achat pour les produits restants disponibles.

En attendant ce revirement, aujourd'hui, la préoccupation des grands groupes ou des leaders du marché semble se dessiner de plus en plus. Ils sont face à une grande vague de démissions avec des problématiques de recrutement très élevées. Actuellement l'image qui pourrait convenir le plus serait celle d'un panier percé : il y a autant de personnes qui entrent et qui partent de l'entreprise.

Les directions du recrutement sont en train de s'efforcer de recruter des personnes qui remplacent seulement celles qui partent. Une entreprise étant une entité économique qui a besoin de croissance pour rester compétitive se trouve dans une phase de plateau. Alors investir dans des stratégies de rétention des talents dès 2023 semble être une stratégie gagnante pour assurer un futur à son entreprise dans un tel contexte.

D'après une étude menée sur plus de 2000 candidats et collaborateurs interrogés, il se dessine 4 grands facteurs d'attractivité et de rétention :

1 Le salaire. Si votre candidat ou votre collaborateur ne peut pas payer son loyer en venant travailler chez vous ce ne sera même pas la peine d'y penser.

2 L'apprentissage. Si vous travaillez à faire grandir vos collaborateurs en les accueillant, en les formant et en leur permettant d'évoluer au sein de l'entreprise sur des postes voire des services différents, alors la personne n'aura pas l'impression de stagner. Les gens ont besoin de se valoriser sur le marché du travail et de pouvoir monétiser leur parcours pour un futur emploi.

3 L'environnement. La première dimension qui revient souvent sont les relations avec le manager (les collaborateurs semblent attacher beaucoup d'importance à savoir si leur manager est capable de les encadrer

correctement, de les motiver et de leur donner un travail qui correspond à leur rythme) ensuite viennent les relations avec les collègues et, pour finir, exæquo avec le télétravail, la situation géographique du bureau.

4 Le sens au travail. On pourrait penser que cette dimension est plus haute dans le classement mais il n'en est rien. Cependant, elle reste une dimension importante pour un grand nombre de collaborateurs, surtout pour la génération Z.

Si les 3 premières dimensions ne sont pas remplies, peu de chances que vous attiriez des candidats et peu de chances que vous reteniez vos talents.

Face à ce constat, nous retiendrons que si les entreprises veulent mettre en place des stratégies gagnantes de recrutement et de rétention des collaborateurs, elles devront, en priorité, augmenter les salaires, jusqu'à un certain point, puis de miser sur l'évolution de ses talents en interne.

Notre prédiction chez Trimoji pour 2023 et 2024 est donc que les acteurs, les solutions et les outils permettant de répondre à ces enjeux de mobilité interne connaitront un franc succès.

Aurélien Guillon

Pour entendre les 3 histoires du sport et comment recruter avec les soft skills : https://youtu.be/agCuX8KHIdg?t=81

Lien vers le podcast BFOW : https://smartlink.ausha.co/back-to-the-future-of-work

LE MÉTIER DE RECRUTEUR EST-IL VOUÉ À DISPARAÎTRE AU PROFIT DE L'IA ?

CAMILLE**BATAILLE**
GERAUD**delaPONTAIS**
Camille Bataille - Content Manager et Géraud de la Pontais - Alliance Manager chez Beetween, logiciel de recrutement.

Derrière cette question volontairement provocatrice, c'est le lien entre Intelligence Artificielle et humain que nous souhaitons questionner. Car depuis sa création, l'IA fascine. Sans compter que son développement est spectaculaire ! De quoi alimenter autant d'espoirs que de craintes, parfois légitimes. Alors, face à l'essor de l'IA, quelle place pour l'humain dans le recrutement aujourd'hui ? Et demain ?

Humain ou machine, faut-il choisir ?

Le dilemme du tramway, cela vous dit quelque chose ? Cette expérience de pensée décrite pour la première fois par la philosophe Philippa Foot en 1967 peut se résumer ainsi : Un tramway fou avance à vive allure. Sur la voie se trouvent 5 personnes et le tramway ne pourra pas s'arrêter à temps. Les 5 personnes vont donc se faire écraser. Pourtant, un levier d'aiguillage se trouve à côté de vous. Ainsi, vous avez la possibilité de faire en sorte que le tramway prenne une autre direction. Vous êtes la seule personne en capacité de sauver les 5 malheureux. Seulement voilà, sur l'autre voie se trouve une 6ème personne. Que faites-vous ?

Le réflexe humain ici serait de prendre la décision qui causerait un moindre mal. À savoir, actionner le levier et sacrifier 1 personne au lieu des 5.

Autre exemple, les voitures autonomes. De nombreux prototypes existent déjà, et les expériences de pensées telles que celles du tramway vont justement servir à programmer ces voitures d'un nouveau genre :

Votre voiture roule sur une route de campagne. Une personne traverse à la sortie d'un tournant, et la la voiture la détecte

09

L'évolution des tâches d'un recruteur

Comment la technologie a permis de dégager du temps de travail au recruteur

	Hier	Aujourd'hui	Demain
Marque employeur			
Travail sur la marque employeur	Recruteur	Recruteur	Externalisation
Participation à l'élaboration du site carrière	Recruteur	Externalisation	Externalisation
Notoriété et attraction candidats			
Participation aux salon	Recruteur	Recruteur	Technologie
Relation école	Recruteur	Technologie	Technologie
Sourcing	Recruteur	Technologie	Technologie
Publication des offres d'emploi			
Veille sur les technologies et les supports	Recruteur	Recruteur	Technologie
Compréhension du besoin	Recruteur	Recruteur	Technologie
Rédaction de l'offre d'emploi	Recruteur	Recruteur	Technologie
Recherche des supports appropriés	Recruteur	Technologie	Technologie
Diffusion sur les supports	Recruteur	Technologie	Technologie
Gestion des candidatures			
Qualification du candidat	Recruteur	Recruteur	Technologie
Analyse des CVs	Recruteur	Technologie	Technologie
Evaluation des compétences	Recruteur	Technologie	Technologie
Entretiens			
Entretiens	Recruteur	Recruteur	Recruteur
Vente	Recruteur	Recruteur	Recruteur
Négociation	Recruteur	Recruteur	Recruteur
Analyse comportementale	Recruteur	Technologie	Technologie
Planification entretien manager	Recruteur	Technologie	Technologie
Conclusion			
Contractualisation	Recruteur	Technologie	Technologie
Organisation onboarding	Recruteur	Technologie	Technologie

au dernier moment. Impossible de freiner à temps, et impossible d'aller à gauche car une voiture est sur l'autre voie. Quelle décision doit prendre la voiture ? Là où il y a le moins de probabilité qu'une personne meurt ? D'accord mais si la probabilité est de 50% que ce soit les personnes dans la voiture qui meurent et qu'elles sont plus nombreuses ?

Les facteurs de choix sont multiples, et surtout, aucun n'est le bon.

Vous me direz : oui, et alors, quel est le lien avec le recrutement ? Et bien c'est simple : aujourd'hui, on programme des machines pour qu'elles soient en capacité de prendre ce genre de décision à votre place. Oui,

l'intelligence artificielle au service du recrutement se développe de plus en plus.

Se pose alors la question suivante : l'humain, avec toute son intelligence mais aussi avec toutes ses émotions et sa sensibilité, fait-il des meilleurs choix que la simple objectivité scientifique ?

Place du recruteur et usage de l'IA dans le processus de recrutement

Depuis la démocratisation des ATS (Applicant Tracking System), il y a environ 15 ans, on parle de dégager du temps au recruteur, de diminuer le temps qu'il alloue aux tâches chronophages et lui en retirer certaines.

Tri et analyse de CV, accusé de réception des candidatures etc., autant de tâches ô combien chronophages autrefois à l'appréciation du recruteur et aujourd'hui gérées par l'IA. Comment ? Via différents outils tels que le matching, parsing, scoring de CV, etc. Ainsi, le nombre de tâches attribuées au professionnel RH ne fait que décroître et on observe un glissement certain de l'humain vers la machine, comme en atteste l'infographie ci-dessous.

Pourtant, c'est bien en libérant le recruteur de toutes ces tâches répétitives et à faible valeur ajoutée qu'il aura alors plus de temps pour enrichir son expertise "traditionnelle", et se consacrer à un véritable travail d'analyse des profils. Grâce au temps gagné sur les tâches quotidiennes grâce à L'IA, la qualité du processus de recrutement est grandement améliorée ! Échanges avec les candidats, évaluation de leur adéquation ou non avec la culture d'entreprise, mise en place d'un on-boarding "bien ficelé", voilà ce qui fait vibrer le cœur du recruteur et ce à quoi il peut enfin consacrer son temps : le lien avec les talents !

Se pose alors la question suivante : un recruteur outillé est-il un recruteur assisté ?

Certains pourraient le penser au vues des évolutions magistrales de l'IA ces dernières années. Mais gardons à l'esprit que l'intelligence artificielle n'a pas vocation à remplacer l'humain, et heureusement ! Car si cette intrusion de l'IA dans les processus de recrutement intervient à différentes étapes, il n'en reste pas moins qu'il lui arrive de prendre des décisions à caractère discriminant. Dans le cas du matching* par exemple, selon la solution que vous utilisez, cette dernière peut ne pas être "éduquer" à faire ses choix en fonction des obligations de parité H/F, ou encore la reconnaissance RQTH* par exemple.

L'humain est pétri de biais cognitifs qui sont indépendants de sa volonté et peuvent donc influencer parfois positivement, parfois négativement ses choix; et plus encore dans le domaine du recrutement. Il est encore courant, lorsque notre métier est de recruter, de privilégier, même inconsciemment, les personnes qui nous ressemblent. Cela est légitime. C'est une spécificité bien humaine.

"Prenons un exemple concret : vous portez des lunettes. Cela ne veut pas dire que vous êtes assisté. Cela veut surtout dire que vous avez la chance de disposer d'un outil bien pratique qui vous permet, malgré quelques faiblesses optiques, de bien voir le monde."

Ainsi, les outils ne transforment pas les recruteurs en assistés mais plutôt en recruteurs augmentés ! L'IA appliquée au recrutement lui ouvre donc de nouvelles opportunités, et lui permet de gagner un temps fou !

L'Intelligence Artificielle serait donc plutôt un outil complémentaire pour aider à prendre certaines décisions avec le plus d'objectivité possible comme lorsqu'un dilemme moral se pose tel que celui du tramway par exemple.

Alors non, le métier ne disparaîtra pas mais il va évoluer

Aujourd'hui, ce que l'on peut dire des tâches qui resteront aux mains du recruteur demain tournent autour de 3 axes majeurs :

D'abord, la "vente". On appelle "vente" ici la capacité qu'aura un recruteur à être capable d'incarner son entreprise aux yeux

du candidat. Autrement dit, que proposez-vous à votre candidat, que lui vendez-vous ? Or, cette capacité à vanter les mérites d'une entreprise, une machine ne peut le faire aujourd'hui.

L'entretien : c'est LA tâche allouée au recruteur qui ne disparaîtra pas de sitôt. Un entretien fait appel au feeling, à l'instinct. C'est l'occasion idéale pour évaluer l'implication de votre candidat, percevoir ses aspirations, ses leviers de motivation. C'est une tâche où "l'humain", "l'émotionnel" a toute sa place.

"Par ailleurs, pour recruter, et recruter bien, il faut, parfois, être capable de désobéir, de sortir du cadre."

Cela, afin d'éviter notamment de ne recruter que des clones. Ce que les machines ne sont pas en capacité de faire aujourd'hui. L'IA peut faire ressortir un profil qui, sur le papier "coche toutes les cases", et pourtant, le recruteur ne le sent pas. C'est quelque chose qu'on ne peut anticiper, de l'ordre de l'intuition. A contrario, le profil d'un candidat qui, dans les faits ne correspond pas du tout au poste ou sort des clous, peut attirer l'œil du recruteur. Et c'est cette part de hasard qui fait tout le charme du métier : la capacité, à un moment donné, de "passer outre" et faire confiance à son instinct.

Certains d'entre vous ont certainement regardé la série "Suits". Dans le premier épisode a lieu la rencontre entre Harvey Specter et Mike Ross. Le premier est un brillant avocat de Wall Street, le second, un génie avec des capacités hors du commun mais un peu perdu et actuellement livreur (de cannabis en l'occurrence). Sur un coup de tête, Harvey Specter embauche Mike Ross comme avocat alors qu'il n'a jamais "fait son droit", et donc aucune autorisation légale d'exercer. Pourtant, au cours des saisons on le découvre comme étant le meilleur avocat de New York. Ce n'est qu'une fiction, certes, mais elle illustre parfaitement la capacité humaine à sortir des sentiers battus, avec la certitude que c'est la meilleure chose à faire.

Enfin, la négociation. On appelle négociation cette phase capitale d'échange recruteur-candidat où l'objectif est de se mettre d'accord sur la manière de travailler ensemble. Perspectives d'évolution, prétention salariale... autant de sujets qui nécessitent des échanges, des débats entre deux personnes bien humaines !

Alors bien sûr, dire de quoi demain sera fait, voilà une entreprise bien périlleuse. Pourtant, à la lumière de tous ces développements, ce que nous pouvons observer, c'est bien que l'intelligence humaine, intuitive et émotionnelle se combine alors à merveille avec l'Intelligence Artificielle qui elle est rapide, objective, et analytique !

Sans oublier, bien entendu, que dans un futur proche, de nouvelles tâches pour le recruteur peuvent voir le jour, en lien avec la cohabitation recruteur-machine. La difficulté sera alors, une nouvelle fois, d'identifier comment l'un et l'autre peuvent s'équilibrer, et non s'affronter.

Camille Bataille, Gérard de la Pontais

TOUT SAVOIR SUR LA GAMIFICATION DE L'ONBOARDING EN ENTREPRISE

EdTech France

ELODIE**PRIMO**

CEO de MOS – MindOnSite

L'intégration d'une nouvelle recrue au sein de votre équipe est un moment de la plus haute importance, qu'il convient de préparer avec minutie. Pour faciliter la prise de poste et développer une bonne dynamique au sein de l'entreprise, de nombreux dirigeants d'entreprise ont recours à la gamification dans leur processus d'onboarding. Dans cet article, nous vous proposons de faire un tour d'horizon sur l'intégration gamifiée et les enjeux que cela représente pour l'entreprise, contrairement à un parcours d'intégration traditionnel.

Le marché du travail en 2022 : des tendances émergentes en matière d'intégration salariale

Le monde dans lequel nous évoluons est enclin à de nombreux changements qui poussent les entreprises de tous secteurs d'activités confondus à innover et à se réinventer en permanence pour espérer tirer leur épingle du jeu.

Ces dernières années, sur fond de crise sanitaire et sociale, de nombreuses entreprises ont été confrontées à une pénurie de talents face à une génération toujours plus volatile et en quête de renouveau. Cependant, avec le développement de la sphère numérique et digitale, naissent de nouvelles tendances en matière de recrutement. C'est notamment le cas de la gamification aussi appelée ludification, un processus qui consiste à implémenter les mécanismes du jeu dans un domaine d'activité spécifique sans lien apparent avec l'univers du divertissement.

10

Le processus d'intégration des nouvelles recrues (onboarding) est crucial pour la pérennisation de l'entreprise. La mise en place d'une stratégie de gamification dans un contexte de recrutement offre ainsi au candidat l'opportunité de s'immerger dans la culture de l'entreprise et de comprendre plus rapidement les enjeux de ses nouvelles responsabilités au sein de la société.

La gamification au service de l'onboarding : un enjeu crucial pour les entreprises ?

Des célèbres enseignes du monde entier telles que Google, Facebook, Apple, Orange ou Ikea intègrent dans leur processus d'onboarding une dimension ludique, basée sur le principe du «serious game». Les bénéfices de l'intégration gamifiée offrent une multitude d'avantages aussi bien pour le collaborateur que pour le chef d'entreprise :

Véhiculer une image dynamique et positive de l'entreprise

La nouvelle génération a des attentes bien spécifiques en ce qui concerne leur futur lieu de travail. La dimension financière n'est pas le seul critère qui va faire pencher la balance. En effet, le candidat d'aujourd'hui est à la recherche d'une véritable expérience dans laquelle il va se sentir impliqué et utile au quotidien. La première impression que dégage l'entreprise est donc cruciale et déterminante pour la suite.

Mettre en place un système innovant, ludique et immersif à travers les mécanismes du jeu lors du processus d'onboarding vous fera incontestablement gagner des points, par rapport aux entreprises concurrentes. Outre le fait de véhiculer une image moderne, dynamique et positive, le candidat va comprendre que son quotidien sur son lieu de travail sera tout autant agréable que stimulant.

Le saviez-vous ? Environ 45 % des démissions ont lieu durant la première année suivant l'embauche, d'où l'importance de bien préparer son onboarding (Source : «Les chiffres clés de l'onboarding» - Workelo).

Immerger le candidat dans la culture de l'entreprise

Une intégration réussie passe incontestablement par le fait d'immerger le candidat au cœur même de la culture de l'entreprise et de ses valeurs. Et le jeu reste un des meilleurs moyens pour accueillir votre nouvelle recrue et lui offrir toutes les chances de s'intégrer à l'univers de votre entreprise.

Chasse au trésor, escape game virtuel, visite immersive des locaux ... Le jeu est un puissant outil de communication, vecteur d'informations, qui permet au candidat de se familiariser avec leur nouvel environnement de travail, de faire connaissance avec leurs coéquipiers et d'être immédiatement opérationnel et productif à la tâche.

De plus, gamifier le processus d'intégration est un excellent moyen pour permettre à votre nouvelle recrue de prendre conscience des objectifs commerciaux de votre entreprise, des connaissances et compétences qu'il ou elle devra assimiler, ainsi que les responsabilités de son nouveau poste. Un onboarding réussi encourage le candidat à faire ses preuves et à rester plus longtemps au sein de la société.

Analyser les compétences transversales

Dorénavant, un recruteur ne se base plus seulement sur les connaissances théoriques ou techniques du candidat. Une entreprise engagée avec des objectifs à plus ou moins long terme va avoir tendance à se focaliser sur les compétences transversales, également appelées Soft Skills ou savoir-être.

Il peut s'agir entre autres d'analyser la capacité d'adaptation, l'esprit de synthèse et d'analyse, la méthodologie, l'autonomie, la prise d'initiative, l'interdisciplinarité ou encore la manière de communiquer ou d'interagir avec autrui etc. ...

La mise en situation réelle permet au chef d'entreprise de mieux cerner le profil psychologique de sa nouvelle recrue, de même qu'il permet au candidat d'avoir un aperçu des tâches qu'il sera amené à effectuer. Le marché du travail, étant en constante évolution, pousse les recruteurs à se tourner vers des profils polyvalents et proactifs, capable de s'adapter aux divers changements et de contribuer au succès de l'entreprise.

Augmenter le taux de rétention

Au sein d'une entreprise, le taux de rétention correspond au pourcentage de salarié ayant conservé leur poste de travail dans un laps de temps défini. L'importance de réussir le processus d'intégration d'un collaborateur réside dans le fait qu'un départ engendre des répercussions néfastes pour l'entreprise en termes de finance, de main-d'œuvre ou encore pour l'image de marque.

À noter qu'environ 80 % des employés décident de poursuivre leur carrière dans l'entreprise en question au cours des six premiers mois suivant l'embauche (Source : «Les chiffres clés de l'onboarding» - Workelo).

Mettre en place une stratégie d'intégration ludique, immersive et innovante favorise l'engagement du collaborateur envers la marque, développe un sentiment d'appartenance au sein du groupe et contribue à créer un lien de confiance entre le supérieur hiérarchique et le candidat. Tous

ces éléments entraînent une augmentation du taux de rétention et par conséquent une diminution du risque du turnover. La gamification de l'onboarding doit être considérée comme un réel investissement qui se révèle plutôt rentable sur le long terme.

Comment mettre en place une stratégie de gamification pour réussir l'onboarding de vos collaborateurs ?

Pour réussir le processus d'intégration de votre nouvelle recrue à travers la gamification, la mise en place d'une stratégie est essentielle :

1 Identifier les objectifs à atteindre : gamifier le processus d'onboarding n'est pas une décision à prendre à la légère. Dans un premier temps, vous devez clairement identifier le(s) objectif(s) que vous souhaitez atteindre. Développer l'engagement des collaborateurs, renforcer la cohésion de groupe et l'esprit d'équipe, booster la motivation et la productivité ou encore réduire le risque de turnover ... Une vision claire et précise de vos objectifs vous aide à cadrer le processus afin que tout se déroule dans les meilleures conditions possibles.

2 Choisir un type de jeu à proposer : le choix du jeu est un élément indispensable qui va être déterminé en fonction des besoins de l'entreprise. Il existe une multitude d'activités ludiques, immersives et innovantes à proposer à vos collaborateurs (escape game virtuel, chasse au trésor, jeu d'évasion, jeu de construction, jeu de résolution d'énigmes, duel/compétition, visite immersive ...). Et pour pimenter le jeu, vous pouvez le personnaliser en y apportant votre touche personnelle (inverser les rôles en fonction du niveau de responsabilités, changer de lieu ou d'environnement, former des équipes ...), ce qui vous permettra de mieux analyser les comportements de vos collaborateurs.

3 Définir les règles et mettre en place un système de récompense : un jeu conforme est établi à travers un cadre et des règles. Il est donc impératif que tous les membres prennent connaissance du règlement, ainsi que les tenants et les aboutissants du jeu en question. Ce dernier comporte des éléments clés indispensables tels que des missions à réaliser, des niveaux à atteindre, des obstacles à passer ou des récompenses à gagner, qui pimentent le jeu et lui apportent une dimension fun, ludique et amusante.

L'EXPÉRIENCE DE LA GAMIFICATION DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION : UNE COMBINAISON GAGNANTE

La gamification ne s'arrête pas seulement aux frontières du recrutement en entreprise. De nombreux autres secteurs d'activités ont recours à cette puissante technique marketing, et plus particulièrement dans le domaine de la formation et de l'e-learning.

De récentes études ont permis de mettre en lumière les bienfaits de l'apprentissage à travers le jeu, qui comprend entre autres : un accroissement de la motivation, une stimulation de la créativité, une meilleure intégration des connaissances et une amélioration en matière de communication / relations humaines.

Puissant vecteur d'engagement, la ludification des dispositifs de formation connaît un franc succès auprès des centres de formation ou des entreprises ayant mis en place un dispositif de formation continue pour former leurs collaborateurs dans le but de maintenir la compétitivité de l'entreprise sur le marché du travail.

Elodie Prano

1.2

MANAGEMENT
FUTUR DU TRAVAIL

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

COLLECTIF ET CULTURE D'ENTREPRISE EN TÉLÉTRAVAIL, UNE UTOPIE ?

SEBASTIEN**MERIC**

CEO / Président Directeur Général

Holoffice

Si le télétravail n'est pas nouveau, les circonstances de son adoption récente impacte fortement l'organisation de nos modèles d'entreprises. Les RH et les managers sont aux premières lignes de ce changement et doivent apprendre à y maintenir le collectif et la culture.

1. Les enjeux du télétravail d'hier à aujourd'hui

À l'ère préindustrielle, le travail se pratique localement. «Même les activités protoindustrielles comme le textile ou l'horlogerie»(Pascal Picq, les chimpanzés et le télétravail). À l'ère industrielle, l'outil devenant encombrant, on se rend à l'usine. La technologie évolue, sa taille, son poids, son coût se réduisent. Le travail à domicile refait surface. Dès 1960, Marie Allen Wilkes co-invente l'ordinateur portable et le télétravail. En 1972, Jack Schiff évoque le «telework» dans un article du Washington Post.

Accompagnant la centralisation de l'outil de production, la population s'urbanise. De 1/4 en 1850, la population urbaine monte à 80 % en 2010. À Paris, le prix du mètre carré quadruple de 2000 à 2020, le cadre de vie se détériore. Le rêve du «formica et du ciné» fait long feu, en 2017, 84 % des cadres franciliens rêvent de vivre hors d'Île-de-France.

Avant mars 2020, le télétravail est une lame de fond, motivé par des événements exogènes exceptionnels tels que les grèves de transport ou météorologiques.

Arrive la crise sanitaire, un électrochoc, en 3 jours, on s'équipe et s'organise pour du télétravail à plein temps.

Émergent de nouvelles motivations, comme la qualité de vie, l'équilibre vie privée et vie pro, la fatigue baisse.

Le travail à distance est protéiforme et concerne de nouveaux lieux et de nouvelles populations. Le lieu n'est plus dédié au travail, c'est un foyer, un café, une terrasse. L'entreprise n'est plus un lieu. L'équipe, que la proximité liait, doit trouver de nouvelles cohésions.

2. Nouveaux comportements

En réponse à la pandémie, plusieurs visions s'affrontent. Pour certains la fin du confinement rime avec «retour à la normale». Les autres ont envie de continuer sur la lancée.

Sondages, avis d'experts, la résolution des paradoxes du télétravail s'est réduite à un chiffre : combien de jours par semaine ? Globalement, la réponse se situe entre 2 et 3 jours, pourtant ils sont à souhaiter du télétravail à plein temps.

Le bureau n'est plus vu comme un lieu de travail, il devient lieu de création de collectif, dédié à la créativité et à l'expérience du commun.

L'espace de travail s'est lui-même étendu, on travaille au bureau et chez soi, depuis un espace de coworking, dans un bar. Les surfaces de bureaux se réduisent, se transforment en flexoffice.

3. Impacts positifs et négatifs du télétravail

Les collaborateurs

Le télétravail apporte du confort aux collaborateurs, 85 % notent une baisse de leur fatigue physique et 82 % une amélioration de leur bien-être. 48 % (63 % des moins de 30 ans) envisagent de déménager, y compris à l'étranger. Le télétravail augmente aussi la productivité de 5 à 20 %.

À l'inverse, la santé est affectée, la sédentarité guette. Un fort sentiment d'isolement touche les collaborateurs qui peinent à conserver le sentiment d'appartenance et les frontières travail / privé s'estompent.

La réunionnite, déjà connue en présentiel, s'est amplifiée avec le télétravail et se cumule avec la «zoom fatigue».

Les managers

Ils estiment à 43 % avoir la responsabilité de maintenir le collectif et d'éviter l'isolement. Or, les techniques du présentiel (repas d'équipe, afterwork) sont incompatibles avec la distance.

L'humain doit revenir au cœur du management, or, le manager pointe comme principales difficultés, la diminution des échanges informels (à 37 %) et le maintien de la cohésion (à 36 %).

Les managers reconnaissent au télétravail de nombreux avantages. L'autonomie, pour 30 %, la diminution de l'absentéisme pour 23 % et une plus grande satisfaction des salariés pour 23 %.

La direction

Malgré les études, 45 % des cadres craignent une baisse de productivité en télétravail. Ils sont même 11 % à en avoir la quasi-certitude et la croyance que le télétravailleur ne se consacrera pas entièrement à son travail.

4. Les RH et le télétravail

L'entreprise n'étant plus un lieu, mais une communauté d'intérêt, consolidée au travers d'une culture, le rôle du RH se renforce avec le télétravail. Il est devenu médiateur et trait d'union entre le collaborateur et l'entreprise.

Le droit du travail évolue, compensations des frais, cadre de travail, accident du travail. Le Portugal vient d'adopter une loi télétravail innovante.

Les risques psychosociaux se multiplient et la détresse psychologique a explosé pour

48 % des salariés pendant la crise. Elle touche davantage les femmes, les jeunes et les managers chez qui les cas de burn-out sévères atteignent 18 %. Les salariés ayant déménagé sont moins touchés par la détresse.

Le télétravail permet de faire baisser les taux d'absentéisme.

Les RH font face à des vagues de départ et le turnover a augmenté de 40 % en 2020. Un phénomène de désengagement s'est généralisé : le «quiet-quitting» ou démission silencieuse.

La conjonction des départs et des difficultés de fidélisation impacte fortement les services RH.

5. Le modèle des 5 C : ne pas perdre l'esprit d'équipe

Le collectif, ensemble des interactions visant à former un référentiel de connaissances, d'expériences et d'aptitudes et de pratiques, ciment des équipes, est essentiel à l'adaptabilité au changement.

La culture et les caractéristiques expliquant le fonctionnement d'une entreprise et la distinguant de ses concurrents, sont primordiaux pour donner du sens et fidéliser les employés.

Nous maîtrisons la Communication, la Coordination et la Collaboration à distance, notamment grâce à une multitude d'outils dédiés. Par contre, il nous est bien difficile de citer des outils qui développent le collectif et la culture de l'entreprise.

À distance, les échanges s'appauvrissent : la relation interpersonnelle est moins riche à travers l'écrit et le langage corporel, inexistant en visioconférence, et se tarissent : nombre important d'actions pour parler avec un collègue.

Pour retrouver le sentiment d'appartenance, il faut :

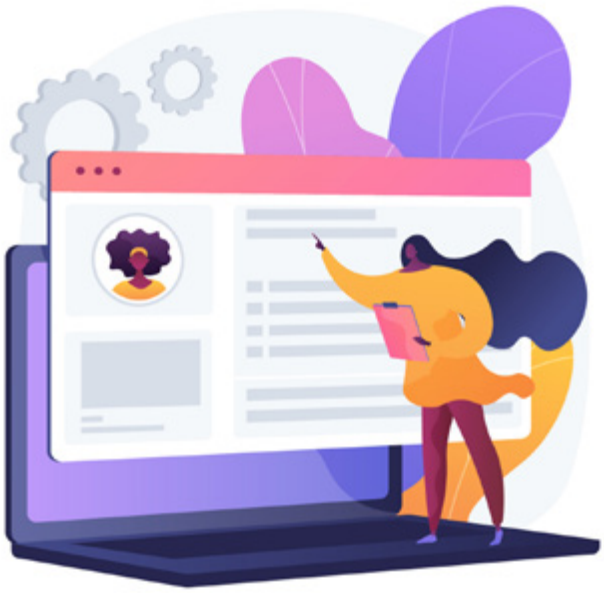
- *Sentir l'équipe vivre autour de soi, toute la journée et ne plus se sentir isolé.*
- *Pouvoir interagir de manière fluide avec ses collègues, sans protocole complexe.*

6. La gestion de la relation collaborateur : nouvel enjeu vital

Le collaborateur est entré au cœur des préoccupations de l'entreprise : le bien-être de l'employé est l'assurance du bonheur du client. C'est un phénomène générationnel, les nouvelles générations sont en quête de sens et dans cette conjoncture, la pause «COVID» a permis à chacun de prendre du recul.

Les enjeux sont autant physiques : mobilier, confort, équipement informatique, ligne internet, qu'immatériels : logiciels, respect de la vie privée, sécurité, facilité d'accès ?

L'«Employee eXperience» étudie des ensembles de sentiments psychocognitifs induits sur les relations avec les différents acteurs professionnels par sa panoplie d'outils. La démarche DEX «Digital Employee eXperience» s'appuie sur cette notion pour proposer au collaborateur un ensemble cohérent de logiciels.



7. Nouvelles méthodes et approches managériales pour renforcer le collectif

L'entreprise ne peut plus se contenter d'offrir un travail et un pouvoir d'achat à ses salariés. C'est par un changement profond du management qu'elle peut y arriver. «En 2030, les personnes qui regarderont la façon dont nous manageons aujourd'hui, nous prendront pour des hommes de Cro-Magnon du management» selon Luc Bretones. L'entreprise en 2030 fonctionnera selon trois grands principes : la décentralisation de l'autorité ; la transparence et la confiance ; la responsabilisation des équipes.

8. Sécurité, Souveraineté des données, Sobriété numérique

Le contexte international, environnemental, sanitaire et politique actuel impose ses orientations à l'entreprise qui «fait du sens».

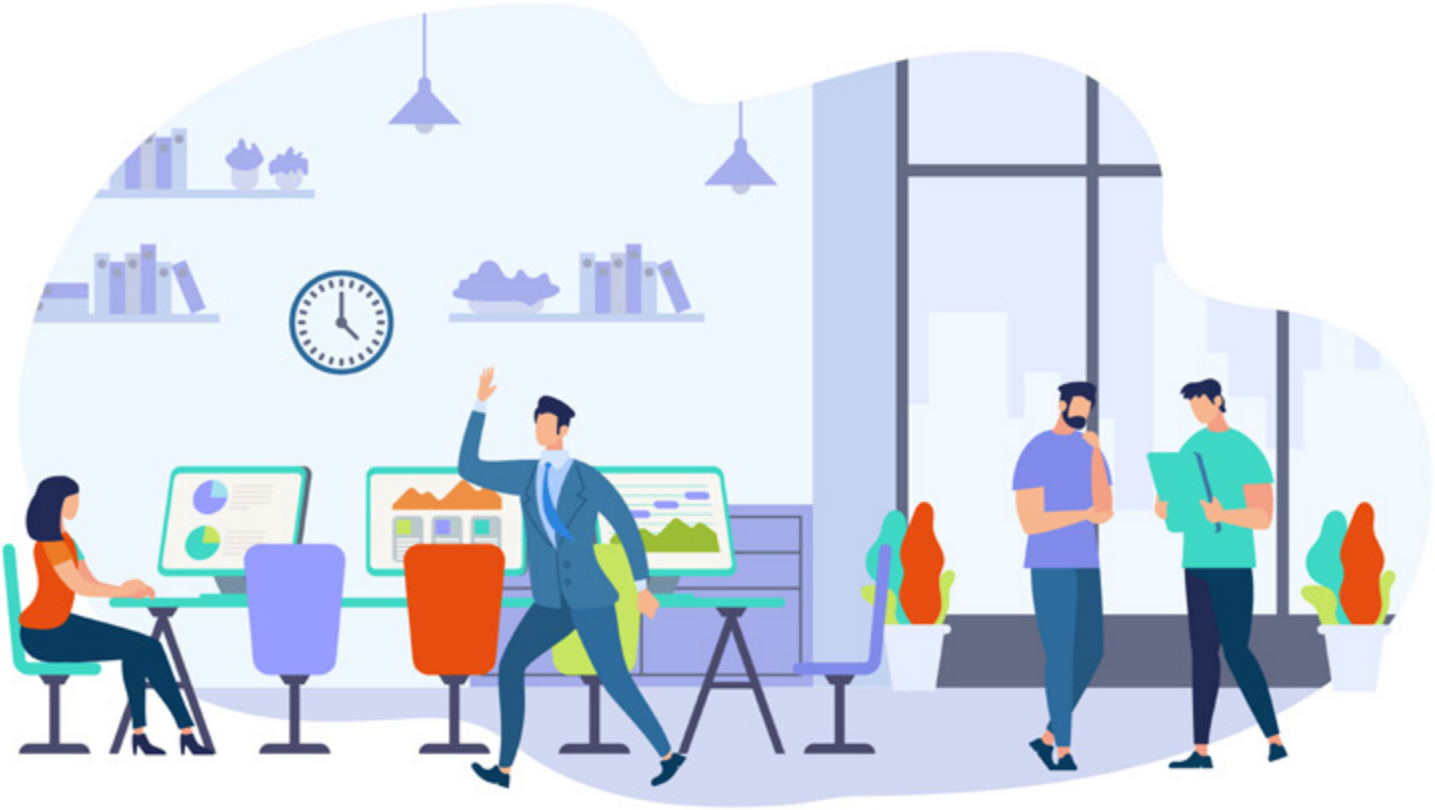
- *La cyberguerre est déclenchée, les hôpitaux et les infrastructures sont la cible régulière d'attaques pouvant mener à la paralysie.*
- *La confidentialité est mise à mal par les lois de nos propres alliés.*
- *Le réchauffement climatique est devenu concret, les coûts liés aux débordements climatiques sont astronomiques.*

Dans ce contexte, le numérique ne doit pas produire plus de déchets et de CO^2, nos données doivent rester sur le sol européen et le poste nomade du collaborateur doit être protégé autrement.

9. Votre organisation est-elle prête pour le travail hybride ?

Si le télétravail est source de bien-être, on a vu qu'il est aussi source de stress. Le télétravail s'est profondément ancré dans nos nouvelles habitudes. Vous avez décidé d'un nombre de jours «idéal» de télétravail hebdomadaire et vos collaborateurs sont équipés, pourtant la question reste entière, où est l'équipe, qu'est-ce que l'entreprise ?

Sébastien



LE MANAGER DU FUTUR SERA BEL ET BIEN HUMAIN

EdTech France

LIVIA**VILAPLANA**

Livia Vilaplana, co-fondatrice de Coachello. Coach professionnelle certifiée ICF PCC et formatrice soft-skills

Ce n'est pas la plus forte des espèces qui survit, ni la plus intelligente. C'est celle qui est la plus adaptable au changement, qui vit avec les moyens disponibles et qui coopère contre les menaces communes

Charles Darwin résume ainsi parfaitement les enjeux actuels et futurs des managers. S'ils veulent survivre et réussir, ils doivent s'adapter en se remettant sans cesse en question et en se transformant constamment. Ce n'est qu'au prix de ce travail qu'ils deviendront exemplaires, authentiques et inspirant, et qu'ils auront la capacité à leur tour de transformer leurs équipes et leurs organisations dans un monde de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu.

Les enjeux technologiques

N'en déplaise au métaverse et à l'intelligence artificielle, le manager du futur devra être plus humain que jamais il ne l'a été par le passé. Il devra l'être d'autant plus que les tâches basiques d'expertises techniques seront réalisées par l'IA. Dans ce contexte, la valeur ajoutée principale des managers résidera dans leurs compétences humaines, comportementales, leurs «soft skills» (World Bank development report 2019, the changing nature of work).

Les managers devront apprendre les mécanismes qui animent profondément les équipes, comprendre la complexité des êtres humains qui la composent, créer des liens profonds et authentiques générant de l'engagement, du bien-être et donc du travail efficace. Ils seront responsables de créer un écosystème dans lequel leurs équipes se sentent motivées et épanouies.

Il ne s'agira pas non plus de faire de l' «empathie washing» en organisant des évènements

12

d'équipes en leur offrant des snacks gratuits ou pire, en leur octroyant des entretiens individuels où on leur assure la larme à l'œil, comprendre leur problème tout en continuant à les surcharger de travail. En effet, l'apparat du manager empathique muni de ses outils issus de la communication non violente ne suffira pas. Le temps sera venu d'être authentiquement humain.

L'enjeu du manager du futur est donc de se perfectionner durablement dans les compétences qui ne peuvent pas être assumées par les IA : les compétences comportementales et émotionnelles qui jusqu'à présent et encore pour longtemps sont la chasse gardée de l'être humain.

Le travail en présentiel sera réservé à des évènements particuliers de «team review» ou «team building», le reste du temps, le manager gèrera les équipes à distance : en télétravail ou dans le métaverse. Le dialogue ne se faisant plus tout au long de la journée par des biais spontanés inhérents à la présence physique, le manager devra activement et sciemment créer les conditions favorables à l'émergence du lien humain.

Plus la technologie est présente dans la vie au travail, plus le lien humain devient prégnant et nécessaire car toutes les études le montrent, ce qui donne du sens au travail, ce qui motive, ce qui retient : c'est le lien humain, l'attachement à ses collègues, à son manager, la reconnaissance et la bonne ambiance.

Les enjeux sociaux

A mesure que le monde se complexifie et devient de plus en plus instable et inquiétant (menaces climatiques, de guerres, de récession etc.), pèse sur l'entreprise et donc les managers une responsabilité sociale grandissante pour pallier les manquements du reste de la société.

En effet, l'entreprise et par extension le manager, sont déjà investis d'une responsabilité en matière de préservation de l'environnement, de la sécurité de ses employés qui comprend également leur santé mentale.

Le manager doit donc être en mesure de mettre en place un environnement de travail favorisant la bonne santé mentale, de repérer et d'accompagner les membres de ses équipes qui souffrent (burn-out, bore-out etc).

Tout cela paraît compliqué et même insurmontable. Nous travaillons tous les jours à former et coacher des managers, nos interlocuteurs sont des responsables RH qui nous rapportent effectivement que les managers ne se sont jamais sentis aussi seuls et démunis face à ces difficultés.

Comment relever ces challenges ?

Un travail sur soi personnalisé

«Connais-toi toi-même» cette maxime utilisée par Socrate n'est pas nouvelle, elle est pourtant plus que jamais pertinente pour les managers.

Pour bien comprendre les autres, il convient d'abord se comprendre soi-même, de développer une forte capacité d'introspection, d'avoir une haute conscience de son propre fonctionnement, de ses écueils, de ses biais afin de pouvoir accueillir ceux des autres et développer une réelle et authentique empathie.

Jusqu'à présent l'empathie des managers se travaillait à coup de formations aux techniques de communication non violente, de feedback, d'écoute active et autres. Cependant, sans un travail sur soi en amont permettant de réellement comprendre le bien-fondé de ses techniques et leur intérêt humain (et non utilitaire), le risque est qu'elles soient utilisées comme un vernis, comme une façade d'empathie sans réelle conviction qui les sous-tendent.

L'autre avantage considérable d'un tel travail sur soi est qu'il est par essence totalement sur mesure et personnalisé. On ne vous assène pas une façon de parler, de manager de manière unilatérale, descendante et impersonnelle, on vous pousse à vous interroger sur vos besoins, vos valeurs, vos objectifs et à trouver vos propres solutions en fonction de votre personnalité et situation uniques.

Le travail sur soi peut être fait de bien des manières différentes, par acculturation personnelle (lectures et autres) ou avec l'aide d'un professionnel : psychologue, psychanalyste ou coach professionnel. En effet, pour se sortir de ses convictions, de ses biais cognitifs d'interprétation du monde inhérents à notre subjectivité d'individu, rien n'est plus efficace qu'un professionnel qui vous tend un miroir et provoque une réflexion.

Ce travail, difficile, plus long qu'une formation de 2 jours, permet de changer profondément et durablement et d'acquérir une authentique empathie pour les individus composant son équipe. Il permet également à son tour de personnaliser le type de management en fonction de la personne. Le coaching digital de manière systématique pour les managers sera donc un atout considérable pour les managers de demain.

S'entourer et créer un réseau externe à l'entreprise

Les managers se sentent seuls et manquent de ressources en interne à leur entreprise pour relever leurs challenges. Les équipes sont bien souvent en silos et les managers de différents métiers ne s'entraident pas. Les programmes de co-développement avec d'autres managers représentent une source d'aide et de réconfort considérable. En effet, le co-développement consiste à se réunir entre managers afin que l'un soumette aux autres un problème qu'il rencontre sans réussir à le résoudre. Les autres membres du groupe vont alors employer leur intelligence collective à offrir des solutions possibles basées sur leur propre expérience et compréhension du challenge.

Ces programmes de co-développement et de coaching sont d'autant plus efficaces qu'ils sollicitent des ressources externes à l'entreprise du manager. Ils lui offrent alors une opportunité de se confier authentiquement sans crainte que cela s'ébruite en interne mais aussi et surtout, de nouvelles perspectives, une hauteur de vue et des options non disponibles en interne.

Le manager du futur aura à cœur d'être inclusif avec les minorités ethniques, religieuses, sexuelles et de genre, de favoriser la diversité et d'exercer son métier d'une manière qui préserve autant que possible l'environnement social et écologique, non pas pour «faire bien» mais parce que ce sera ce en quoi il croit. C'est à cette condition qu'il survivra face à la complexité du monde à venir.

Livia Vilaplana

LE TRAVAIL HYBRIDE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

AMAURYCROMBE

Marketing manager Jooxter

La mise en place du travail hybride est devenue la nouvelle priorité des employeurs en réponse au besoin de télétravail des collaborateurs. En effet, depuis la crise sanitaire, les télétravailleurs ont pris goût à cette liberté, ces responsabilités et cette confiance accordée.

Les dirigeants ont, par conséquent, fait face à une nouvelle demande émergente de la part de leurs salariés. Allier vie personnelle et vie professionnelle est devenu indispensable. Avec de nouvelles méthodes de management, les collaborateurs sont devenus acteurs en entreprise et plus que jamais à l'écoute.

Cependant, ce choix implique de grands changements et favorise l'émergence de la sobriété énergétique en entreprise. Ajuster l'offre de bureaux ou de bâtiments semble être un enjeu colossal pour les entreprises d'aujourd'hui.

Un environnement de travail sain et sobre énergétiquement

Le confort au travail s'exprime aussi à travers l'aménagement des locaux, des bureaux. Un environnement de travail agréable se traduit, par exemple, par des endroits de repos, d'échange, de la décoration ou encore des plantes. Tout ceci participe notamment à la productivité et à l'amélioration de la cohésion d'équipe.

En ce sens, l'étude de Microsoft et Opinion Way de 2021 déclare que 37 % des salariés estiment que leur lieu de travail n'est pas agréable, une affirmation corroborée par une analyse du spécialiste de l'immobilier JLL, qui indique que 43 % des collaborateurs ne considèrent plus leur entreprise comme un endroit où il fait bon travailler et que 83 % d'entre eux souhaitent des bureaux «plus

13

humains». Retrouvez le baromètre JLL sur les nouvelles préférences de travail des salariés ici.

Cette notion semble d'autant plus importante avec l'arrivée du travail hybride et du flex office. Il faut donner l'opportunité aux collaborateurs de pouvoir travailler dans le calme, avec des bulles, et dans des espaces collaboratifs pour échanger. La disposition des espaces est donc à prévoir pour que chaque employé trouve l'espace dont il a besoin.

En parallèle, les entreprises se sont intéressées à l'impact énergétique, notamment engendré par les déplacements des collaborateurs sur leur lieu de travail. Prenons comme exemple les bureaux chauffés inutilement ou éclairés alors qu'ils sont presque vides. Le télétravail a bouleversé les mentalités et favorisé la sobriété énergétique. Un réel enjeu RSE qui est supporté par les salariés et encouragé par l'Etat.

Nous avons un cas concret très intéressant chez Jooxter en termes de réaménagement et d'environnement de travail. La démarche d'ECOCERT était de prêter davantage attention à la qualité de vie au travail tout en passant au flex office. Pour les accompagner dans ce processus, ils ont décidé de faire appel à Jooxter. Nous les avons récemment interviewé :

"Nous constatons que les espaces sont occupés efficacement et sont plus remplis qu'avant. L'occupation se fait de façon efficiente par des collaborateurs qui ont une pertinence à se voir, qui occupent intelligemment les bureaux. La qualité de vie au bureau est devenue primordiale. Nous retrouvons un peu plus de chaleur humaine dans les bureaux et de convivialité." - Groupe ECOCERT. Ecocert & Jooxter, en 1 an, c'est : 30% de m2 de bureaux libérés, 100 T de CO2 économisés et 9% d'effectif en plus.

Le travail hybride, au profit ou au péril de la culture d'entreprise

La communication est indispensable pour l'être humain. C'est en effet ce que confirme Aristote dans Éthique à Nicomaque : "L'homme est un être sociable ; la nature l'a fait pour vivre avec ses semblables".

La cohésion des équipes est ainsi nécessaire et peut être parfois plus difficile à maintenir lorsque certains collaborateurs sont à distance. La culture d'entreprise passe à travers plusieurs leviers : temps informels, team buildings ou encore prises d'opinions. Par exemple, chez Gitlab, une des premières entreprises à adopter le 100 % télétravail, les collaborateurs organisent régulièrement des "breakout calls", c'est-à-dire des réunions informelles avec leur équipe pour parler d'autres sujets que leur travail. L'entreprise propose également d'organiser des cafés virtuels avec des personnes de l'entreprise que le salarié n'a pas encore rencontré grâce à l'application Donut. Retrouvez le détail des actions de l'entreprise ici.

Il ne vous reste plus qu'à déceler les besoins de vos collaborateurs, organisez un brainstorming avec vos équipes afin d'échanger à ce sujet. Les choix sont vastes : activités sportives, afterworks, célébrations des réussites, etc. Vous limiterez ainsi l'exclusion et le sentiment d'isolation social en développant un véritable sentiment de bien-être. En effet, selon un rapport Buffer de 2019, 19 % des employés travaillant à distance rapportent qu'il s'agit de leur problème numéro un. Selon une étude Igloo de 2020, presque 60 % des télétravailleurs disent ne pas disposer de certaines informations, car elles ont été communiquées en personne. De plus, 55 % rapportent être exclus des réunions, car ils ne sont pas physiquement présents.

Je vous invite à consulter notre page Jooxter «Actualités» afin d'être au courant de nos prochains webinaires dédiés à ces sujets.

La culture d'entreprise à développer face au télétravail

Aujourd'hui, les salariés ne cherchent plus uniquement un job, mais une véritable culture d'entreprise qui doit leur correspondre. Ils doivent se sentir intégrés et épanouis dans leur environnement de

travail pour accroître leur motivation et leur implication.

En effet, 91 % des salariés estiment qu'il existe une corrélation entre le bien-être au travail et le bonheur personnel (Microsoft et Opinion Way, 2021). Vous pourrez trouver le détail de l'étude juste ici.

Afin d'attirer de nouveaux collaborateurs, une politique de bien-être semble plus que nécessaire puisqu'elle permet de contribuer à l'épanouissement professionnel des salariés. La communication, la confiance et le respect sont les facteurs clés de succès d'une bonne politique RH.

L'étude précise également que 70 % des collaborateurs estiment que leur entreprise progresse nettement sur ces sujets de bien-être au travail. Ils attendent de leur organisation une vraie mobilisation pour l'inclusion et considèrent qu'il s'agit d'un facteur différenciant.

Le télétravail, minimiser les risques psychosociaux

Il faut savoir impliquer les collaborateurs dans ce tournant organisationnel. Afin de les sensibiliser aux risques du télétravail, organisez des temps d'échange pour évaluer les incertitudes engendrées par ce changement. Dans cette dynamique, mettez en place des formations, des interventions de professionnels de santé ou encore des fiches pratiques. Pour que le changement soit efficace, les employés doivent être au centre de la démarche et impliqués à leur échelle. Il est essentiel de développer une écoute active de leurs besoins afin de valoriser les liens sociaux et favoriser l'intégration des nouveaux arrivants notamment.

Des risques psychosociaux peuvent intervenir dans une politique de télétravail. Ce sont de vrais freins à l'épanouissement des collaborateurs et par conséquent, un soutien psychologique est parfois nécessaire. En parallèle, les sondages collectifs ou bilans individuels sont idéals pour "prendre la température" du côté des employés via les managers afin de réajuster le management. De manière générale, il est important de laisser une certaine autonomie et de créer une relation de confiance avec les télétravailleurs dans le but de favoriser la productivité et la créativité.

Pérenniser le travail hybride grâce à un cadre réglementaire

Les règles internes à l'entreprise ou encore «les codes» sont indispensables pour garder les collaborateurs concentrés et motivés. C'est pourquoi la direction doit encadrer les salariés notamment à travers les accords de télétravail. Dans ce cas, les employés ont le droit à un certain nombre de jours de télétravail et doivent s'y restreindre. Selon le baromètre télétravail de Malakoff Humanis de 2022, 82 % des salariés (qui sont éligibles au télétravail) souhaitent adopter ce mode de travail, et 63 % des dirigeants pensent qu'il va continuer à se développer.

Les managers sont aussi là pour réguler les risques de débordements. Ces derniers doivent être formés. En parallèle de la charte de télétravail, l'entreprise peut proposer des guides interactifs écrits avec les bonnes pratiques liées au télétravail. Car, en effet, le télétravail a été une bénédiction pour les employés, mais certains rencontrent des difficultés à se créer de nouveaux repères à la maison.

Par conséquent, ces petits outils peuvent être de réels supports d'aide pour les collaborateurs. Les réseaux sociaux de l'entreprise et la communication interne sont des véritables vecteurs de diffusion de l'information et permettent un sentiment d'appartenance à l'entreprise même à distance. En conclusion, toutes ces actions sont directement liées au bien-être des collaborateurs peu importe leur lieu de travail. L'adaptabilité et la flexibilité sont des adjectifs clé pour une entreprise viable dans le monde d'aujourd'hui.

L'importance des RH et des managers dans l'organisation

Selon la seconde enquête de l'Association nationale des DRH (ANDRH) publiée en mars 2022, plus de trois DRH sur quatre affirment que «proposer du travail hybride est important, voire indispensable» pour

rendre l'entreprise attractive et garder ses collaborateurs. 93 % des interrogés affirment que ce mode de travail flexible fait évoluer le rôle du management. En effet, le management est adapté aux nouvelles méthodes de travail. Les managers et les RH doivent donc faire preuve d'implication et d'inventivité. Ils ont un rôle crucial dans la motivation et la création de sens au sein de l'organisation. Ils permettent de limiter les risques de désengagement ou de démotivation des collaborateurs. Agilité et flexibilité sont les maîtres-mots afin de créer une organisation fiable et durable.

Les managers doivent donc savoir changer de casquette et ne plus être uniquement des leaders, mais aussi des coachs. Il est même courant de remettre en question le mot management qui ne définit plus les entreprises actuelles. Les jeunes actifs trouvent ce poste complexe, peu attrayant pour débuter dans le monde professionnel. Une revalorisation du métier est nécessaire au vu de la charge de responsabilités des managers en augmentation.

Les RH, quant à eux, mènent la transition du changement et montrent l'exemple. Leur rôle est donc central. Ils constituent un soutien aux dirigeants notamment. Leur charge de travail s'en voit amplifiée, mais bien réalisée, ils peuvent devenir des leaders du changement. Le travail hybride devrait devenir la norme et se stabiliser à l'horizon 2025. Autour de 2 jours par semaine en moyenne de télétravail : c'est en effet la conviction de 46 % des DRH interrogés en février 2022 pour l'enquête de l'ANDRH.

Mener à bien le travail hybride pour profiter de ses avantages

En conclusion, il semble bénéfique pour tous d'adopter le mode de travail hybride au sein des entreprises. Comme tout changement en entreprise, cela nécessite du temps. C'est pourquoi il est important d'établir des objectifs à court, moyen et long terme avec une politique RH précise. Vous ne serez pas déçus si vous ne l'avez pas encore adopté !

Il est indispensable de mener des actions concrètes afin de cultiver le plaisir de travailler. Cela nécessite un engagement de la part des employeurs et des dirigeants, mais aussi des managers.

Tout d'abord, la communication est essentielle. Le fait de recueillir le ressenti des collaborateurs sur les situations de travail problématiques ou encore les sources de tensions est indispensable. De plus, une bonne communication ascendante permet de régler rapidement et intelligemment les problèmes en interne. Ainsi, un climat de travail positif et une confiance s'installent naturellement.

Par ailleurs, les temps informels et les activités extra-professionnelles sont devenus prépondérants dans la création de liens entre les collaborateurs, créant ainsi une ambiance conviviale où la productivité est à son comble. Un collaborateur heureux est un collaborateur productif.

En outre, le choix d'un mode hybride vous permettra de développer votre RSE par le biais de dépenses énergétiques plus faibles. En effet, la mise en place du travail hybride vous permettra de réajuster votre offre de bureaux en fonction des nouveaux besoins des collaborateurs. Vos effectifs sur site étant plus faibles, vous pourrez diminuer vos factures énergétiques et respecter les nouvelles normes écologiques en place.

En conclusion, les risques liés au télétravail sont bien présents, mais comme dans tout changement, il faut savoir en prendre... Ainsi, il est important que vous vous fassiez votre propre expérience du travail hybride. Il sera toujours temps de réajuster votre organisation et vos collaborateurs pourront de toute façon le comprendre. L'erreur est humaine, elle permet de s'améliorer. Alors laissez-vous tenter par les nouveaux modes de travail dans le but de susciter productivité, créativité, engagement, confiance, autonomie au sein de votre entreprise.

Amaury Combe

L'AVENIR DU TRAVAIL

EdTech France

CHIADI**DIBIA**
Directeur marketing sénior, Agora

C'était la routine typique d'une semaine de travail on ne peut plus banale. On se réveillait, se préparait pour la journée, on allait au travail, on discutait avec nos collègues, puis on se plongeait dans notre tâche quotidienne. C'était le déroulement d'une journée standard pour beaucoup de personnes jusqu'à ce que la pandémie change nos vies.

Du jour au lendemain, la crise du COVID-19 a tout bousculé et a forcé tout le monde à adhérer aux règles et directives obligatoires de distanciation sociale imposées par le gouvernement. Par la suite, de nombreuses entreprises ont fermé leurs portes, tandis que d'autres ont rapidement modifié leur mode opérationnel pour intégrer les bureaux à domicile et le travail à distance. La demande d'une approche proactive centrée sur l'employé pour des environnements de travail flexibles a atteint un niveau sans précédent. Depuis la pandémie, certaines entreprises ont opté pour un modèle hybride, et dans l'état actuel de l'ère apparemment postpandémique, d'autres ont pleinement adopté le travail à distance.

Le travail et le quotidien se déroulent désormais en ligne, et les plateformes, outils et services de participation en temps réel ont permis aux individus à travers le monde d'interagir, de partager des idées, de travailler et de jouer ensemble. Pour les entreprises, cela a signifié la mise à niveau des infrastructures existantes, des investissements technologiques, des logiciels et la mise en œuvre de nouveaux processus dans de nombreux secteurs de l'industrie afin d'assurer la continuité des activités. Dans le cas des employés, l'adaptation a été un changement bienvenu, en particulier pour ceux qui n'ont jamais eu le luxe de travailler à domicile. Le travail à distance est devenu le mode de vie pour l'avenir du travail, avec la promesse optimiste d'une nouvelle norme. De nouvelles

applications et de nouveaux outils de participation en temps réel ont permis de maintenir la participation des individus par le biais de jeux immersifs, d'événements interactifs en direct, de classes virtuelles, d'expériences de co-travail en ligne, et ainsi de suite, par le biais du numérique.

Comme on le dit souvent, le changement est la seule chose constante dans la vie, surtout en ce qui concerne l'humanité, la technologie et la main-d'œuvre. La main-d'œuvre mondiale est un sujet d'intérêt croissant, car la technologie et la mondialisation continuent de jouer un rôle dominant dans la productivité humaine et l'environnement de travail. La pandémie nous a enseigné beaucoup de choses, y compris des leçons essentielles sur le marché du travail et la réactivité organisationnelle.

Si une nouvelle crise mondiale devait survenir, les entreprises, les dirigeants et les employés seraient-ils plus flexibles et prendraient-ils des mesures innovantes pour contourner un incident critique ? Comment les technologies de participation en temps réel influenceront-elles nos interactions et notre productivité ? Examinons trois défis importants - la participation des employés, la résistance au changement et l'humanisation du travail virtuel - qui sont impératifs pour obtenir des résultats positifs dans l'avenir du travail.

La participation des employés : C'est indéniable, les entreprises ne peuvent prospérer sans une main-d'œuvre dynamique, en particulier dans la culture organisationnelle moderne. Le capital humain et le progrès technologique dans un environnement d'entreprise sont probablement des moteurs importants pour de nombreuses organisations. Les dirigeants, les RH et les employés doivent collaborer de manière proactive pour créer une atmosphère et des initiatives commerciales essentielles et complètes qui favorisent la croissance, augmentent la motivation et exploitent l'inclusivité pour une entreprise autonome et solide.

Alors, comment les employeurs peuvent-ils maintenir la participation de leurs employés ? Il existe des théories de motivation populaires dans le domaine du management qui sont très pertinentes aujourd'hui. La pyramide des besoins de Maslow se concentre sur les motivations humaines par étapes :

- *Physiologique : Les besoins fondamentaux de survie tels que la nourriture, l'eau, l'abri, l'air et la chaleur.*
- *Sécurité : Un sentiment de sécurité et de sûreté.*
- *Social : Le besoin d'appartenance, d'amour, d'amitié, etc.*
- *Estime : Le sentiment d'accomplissement et de reconnaissance.*
- *Épanouissement personnel : Le point culminant de la réalisation de son potentiel au maximum.*

Une Théorie de la motivation humaine rend compte des besoins physiologiques et psychologiques qui dictent les nécessités individuelles et l'état de bien-être dans une structure linéaire progressive. Les chefs d'entreprise doivent comprendre et concevoir des facteurs de motivation bien intentionnés pour exploiter la motivation et améliorer le moral du personnel afin d'obtenir un retour sur investissement.

Les entreprises doivent rester innovantes, adaptables et compétitives sur le marché actuel. Les solutions de participation en temps réel fournissent les éléments de base qui permettent des expériences immersives pour que les individus puissent interagir partout et sur n'importe quel appareil. Les entreprises qui cherchent à se développer peuvent mettre en œuvre des expériences de participation individualisées, de «une à plusieurs» et à grande échelle en fonction de leurs besoins croissants. Les services vocaux, vidéo, de diffusion en continu, de messagerie et multimédias peuvent être intégrés à n'importe quel outil, dispositif ou application de collaboration et s'adaptent à n'importe quelle échelle pour permettre aux utilisateurs de réinventer leur expérience sociale sans la contrainte physique des interactions en face à face.

La résistance au changement est multiforme : l'attachement, la peur, une mauvaise communication, les politiques, un manque

de confiance, etc. Indépendamment de la réticence, les dirigeants des organisations doivent comprendre les causes profondes et fournir des solutions qui peuvent favoriser l'acceptation et l'adoption du changement.

Il existe certaines approches fondamentales de la gestion du changement organisationnel que les dirigeants devraient prendre en considération. L'accent étant mis sur les employés et le changement organisationnel, les dirigeants peuvent s'inspirer des principales théories de gestion telles que le modèle de Kotter, ADKAR ou Lewin pour s'adapter dans un monde des affaires en constante évolution.

Les êtres humains sont des créatures sociales ; construire et formaliser des échanges et des interactions dans nos épreuves au quotidien fait partie de notre ADN. Dans une organisation mondiale où les équipes sont réparties, travaillent dans un environnement hybride ou à distance, certaines petites choses qui faisaient partie du quotidien peuvent nous manquer, comme les discussions autour de la fontaine à eau, les réunions en présentiel, les rencontres chaleureuses dans les couloirs et autres moments vécus en personne. Malgré cela, les organisations peuvent toujours créer un sentiment d'espace partagé pour permettre aux employés de collaborer et de rester connectés. Les outils et services de participation en temps réel de nouvelle génération offrent des options personnalisées permettant aux gens de réfléchir, de collaborer, de créer des réseaux et de renforcer leurs liens de manière virtuelle.

L'humanisation du travail virtuel et l'application de la Théorie des parties prenantes favorisent l'interconnexion sur le lieu de travail. Les employés sont l'une des principales parties prenantes de toute organisation. Par conséquent, il devrait y avoir un intérêt implicite à fournir des outils et des technologies appropriés pour contourner ou surmonter la monotonie de

la léthargie en ligne. Grâce à la participation en temps réel, les technologies d'aujourd'hui permettent aux individus d'avoir leur propre identité virtuelle de manière unique grâce à des avatars personnalisés, des changements de voix, des filtres de visage, des arrière-plans virtuels, des traductions en temps réel et d'autres fonctionnalités qui permettent d'accroître la productivité et d'améliorer les expériences et les résultats.

Nous sommes peut-être en pleine mutation, mais l'avenir du travail promet de transformer nos vies en un mode de vie plus holistique. Les innovations sont quotidiennes ; les nouvelles technologies créent et parfois vont même au-delà de nombreuses expériences en personne grâce à des transformations numériques plus riches. Les possibilités de participation en temps réel sont illimitées en ce qui concerne la fourniture d'outils et de services de collaboration virtuelle de nouvelle génération qui peuvent contribuer à des interactions humaines significatives et à la création d'une main-d'œuvre durable dans les années à venir. Dans un avenir pas si lointain, nous pouvons imaginer que tout ce qui se passe dans le monde réel deviendra virtuel.

Chiadi Dibia

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE AU CŒUR DES ENJEUX RH

EdTech France

ANTOINE**POINCARE**

responsable de la Climate
School d'AXA Climate

Dans un livre blanc réalisé conjointement par la Climate School, Le Lab RH et PageGroup, AXA Climate propose des pistes de réflexion afin d'initier ou de développer des actions concrètes au sein des Directions des Ressources Humaines (DRH), pour répondre aux enjeux de la transition écologique.

En précipitant des changements radicaux dans l'organisation du travail et les modes de management, la crise sanitaire a agi comme un catalyseur des tendances de fond affectant l'organisation du travail. Au-delà des problématiques soulevées par la pandémie, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à trois grands défis en termes de gestion des talents et du capital humain :

- *Construire la promesse employeur pour renforcer leur attractivité,*
- *Fidéliser les talents pour accompagner au mieux leur évolution,*
- *Renforcer l'engagement des collaborateurs pour favoriser l'expression de tout leur potentiel.*

Or, d'après une nouvelle étude de l'Institut CSA pour LinkedIn et l'ADEME, 78% des salariés préfèreraient, à offres équivalentes, rejoindre une entreprise engagée pour la transition écologique. S'impliquer dans la cause environnementale est donc un pari gagnant en termes de marque employeur, mais nous allons voir qu'en réalité les enjeux vont bien au-delà de la seule attractivité des entreprise pour les talents.

15

La prise en compte des enjeux de la transition écologique est aujourd'hui une priorité pour les entreprises

Compte tenu de la demande sociétale, des prochaines évolutions réglementaires et de ce que l'on pourrait qualifier d'impératif moral, les entreprises devront répondre de plus en plus à des enjeux environnementaux à travers les services qu'elles proposent, les produits qu'elles conçoivent et les biens qu'elles vendent. Dans ce contexte, à l'image de la transformation digitale, la transition écologique fait naître de nouveaux métiers. Selon le Bureau International du Travail, d'ici 2030, plus de 24 millions d'emplois liés à cette transition seront ainsi créés dans le monde.

Les entreprises doivent anticiper les impacts du changement climatique sur les conditions de travail

Aujourd'hui, l'enjeu pour les entreprises n'est plus seulement d'agir pour réduire leur empreinte environnementale, mais aussi de s'adapter aux effets à venir du changement climatique. Il est maintenant établi que les événements extrêmes vont se développer en fréquence et en intensité, avec un impact sur l'activité des entreprises, leur localisation, mais aussi sur la capacité des employés à se rendre sur leur lieu de travail.

L'entreprise devra également prévoir les conséquences du réchauffement climatique sur les salariés, et en particulier les travailleurs en extérieur. Les températures élevées auront des effets sur la santé, sur la productivité et sur l'absentéisme de nombreux collaborateurs, en particulier dans le secteur agricole et dans la construction, mais aussi dans les transports, le tourisme, les services d'urgence, le sport, la gestion des ordures ménagères, etc. Ainsi, l'Organisation Internationale du Travail estime que l'impact des pics de chaleur coûtera à l'économie mondiale plus de 2 000 milliards de dollars par an à partir de 2030, en raison d'une baisse de la productivité.

Si le réchauffement climatique peut atteindre la santé physique des travailleurs, il peut aussi nuire à leur santé mentale. Les RH ont un rôle à jouer vis-à-vis de l'éco-anxiété et de ses conséquences, en prenant au sérieux le sujet de la santé mentale, mais aussi en impliquant les travailleurs dans la politique RSE de l'entreprise.

Les RH peuvent participer directement et indirectement à la décarbonation de l'entreprise

Les responsables RH peuvent agir directement sur le bilan carbone de l'entreprise en mettant en place des actions pour réduire les émissions liées à leurs activités. L'un des leviers majeurs à actionner est la digitalisation de certains processus. Une autre piste à envisager serait de réévaluer la politique de transports, en collaboration avec les services logistiques, afin de limiter au maximum les trajets polluants et de promouvoir de nouveaux modes de travail (tiers-lieux, espaces de co-working, télétravail...), lorsque c'est pertinent. Enfin, pour aller plus loin encore, il faudra intégrer des critères environnementaux dans le choix des prestataires.

Les responsables RH sont parmi les mieux placés pour faire émerger et diffuser une «culture environnementale» au sein de toute l'entreprise. Définir une bonne stratégie durable est indispensable, mais celle-ci ne pourra être bien exécutée que si tous les salariés partagent une culture commune sur le climat, c'est-à-dire un ensemble de valeurs, convictions et pratiques sur le sujet.

Les RH disposent d'une large palette d'instruments pour faciliter l'engagement des salariés sur l'environnement.

Il est crucial de s'assurer que la stratégie environnementale de l'entreprise est bien comprise. En cela, la communication interne joue un rôle clé afin de tenir les salariés informés de cette stratégie, de ses objectifs et de ses avancées.

Pour que chacun puisse agir à son niveau, les collaborateurs doivent avoir accès à des outils efficaces, comme des formations sur les pratiques durables, des outils de

mesure pour calculer leur empreinte carbone ou encore des argumentaires sur certaines positions de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, mobilisables en interne et en externe.

Les RH ont également un rôle pivot à jouer pour valoriser les salariés qui mènent des actions et des initiatives en faveur de l'environnement. Ils pourront également récompenser les plus actifs sur le sujet en intégrant des critères environnementaux dans les objectifs individuels et dans les rémunérations variables - pour le top management, mais aussi pour des ensembles de salariés, afin d'accélérer l'implication de tous.

Mais ces collaboratrices et collaborateurs engagés, s'ils servent d'aiguillon interne, poseront aussi des questions auxquelles l'entreprise devra répondre. Comment réagir face à un collaborateur qui refuse de prendre l'avion par conviction mais dont le travail aujourd'hui l'impose (ou semble l'imposer) ? La question ne sera pas simple, elle doit être traitée avec humilité et franchise. N'oubliez pas aussi qu'à l'heure des réseaux sociaux ces collaborateurs engagés seront les premiers à prendre la parole s'ils perçoivent un désalignement entre les prises de parole de l'entreprise et la réalité des comportements internes.

Enfin, l'une des clés de la réussite d'une stratégie durable se joue dans la conduite du changement. Comme pour le digital, cet accompagnement de la transformation, pour lequel les RH sont moteurs, sera capital.

Les RH doivent se préparer aux nouveaux besoins de compétences liés à la transition écologique

Les professionnels des RH ont besoin d'acquérir une base de savoirs sur l'environnement. Cette connaissance des enjeux est indispensable pour pouvoir choisir les bonnes formations sur ces sujets, être prêts à être questionnés et challengés par des candidats ou salariés sur l'action environnementale de l'entreprise, et pour mener à bien des actions RSE dans leur politique RH. Cette première «couche» de savoir est en réalité nécessaire dans tous les métiers et pas simplement ceux des RH c'est le premier défi celui d'une forme de «sensibilisation avancée».

Les DRH doivent également anticiper les besoins en compétences environnementales de demain et la transformation de certains métiers afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, et accompagner au mieux les salariés dans la gestion de leur carrière. D'ores et déjà, des métiers émergents et à impact positif se développent : "Sustainable Supply Chain Manager", "Chef de Projet Biodiversité", "Manager Mobilité Durable"...

La construction, à chaque échelon hiérarchique, d'une génération de leaders à l'aise sur les enjeux climatiques passera notamment par le choix de formations pertinentes, l'identification de compétences clés et la détection en interne des salariés déjà intéressés, motivés, voire engagés sur l'environnement.

Alors que les millennials forment une part croissante des recrutements de demain, de plus en plus de candidats, en particulier parmi ces jeunes de 25 à 40 ans, font déjà de l'environnement un critère de choix essentiel au moment de postuler à des offres d'emploi. Pour pouvoir être attractives, se différencier et renforcer leur marque employeur, les entreprises n'ont désormais pas d'autre choix que de se fixer des objectifs durables ambitieux, et, surtout, de tenir leurs engagements.

Aucune entreprise ne pourra atteindre ses engagements sur le climat et, plus globalement, réussir sa transition écologique sans un rôle moteur du département RH. La raison ? Un levier clef des entreprises pour réussir leur transition réside dans l'engagement de l'ensemble de leurs salariés. Or, les différents métiers des RH jouent un rôle décisif en ce sens, c'est une chance mais c'est aussi un défi et il faudra collectivement se montrer à la hauteur.

Antoine Poincaré

LA PRISE DE PAROLE NUMÉRIQUE NOUVELLE COMPÉTENCE

ARTHUR**VINSON**
MARIE**GED**

Arthur Vinson – CEO Mailoop
Marie Ged – Chief Customer Officer – Mailoop

59% des échanges numériques au travail se font toujours via les emails. Les collaborateurs et collaboratrices dans les organisations consacrent de plus en plus de temps à les écrire, les consulter, les trier… Et c'est sans compter sur le développement des autres canaux de communication. Pourtant, alors que nous avons intégré et développé la compétence de prise de parole en public, il n'existe rien d'équivalent sur la prise de parole numérique.

Nous assistons dans l'ère d'après-covid à une transformation profonde des modes de travail. Celle-ci avait commencé dans certaines organisations quelques années avant, avec une digitalisation progressive. Les périodes de confinement ont largement accéléré le phénomène avec une mise en place massive, parfois précipitée, pour la majeure partie des organisations de journées de télétravail ou «homework». Ce basculement a été plus ou moins bien vécu par les collaborateurs et collaboratrices selon la structure de l'entreprise, la typologie des métiers, les situations personnelles et l'agilité des responsables des ressources humaines et des managers. De plus, on observe une multiplication des canaux de communication professionnels : emails, tchats et plateformes collaboratives (teams, slack etc.), intranet d'entreprise, réseaux sociaux (internes, LinkedIn) etc… Ces outils de collaboration digitale, qui ont facilité la mise en place du travail à distance, ont également rendu les collaborateurs et collaboratrices joignables en continu avec des notifications directement reçues sur les smartphones à portée de main.

Ces nouveaux modes de travail et de collaboration ont impacté l'organisation à tous les niveaux :

16

L'augmentation de la charge mentale au travail :

Le temps passé à traiter ses emails, en prendre connaissance, les trier, y répondre, les rediriger etc., est souvent considéré comme du temps de travail masqué, non productif. Pourtant, il prend de plus en plus de place dans les journées des collaborateurs et collaboratrices à toutes les échelles des organisations. Ce flux incessant d'informations, de notifications, de sollicitations digitales génère une charge mentale au travail significative, en constante augmentation. Celle-ci s'ajoute à la charge de travail existante.

De plus, les frontières entre les sphères professionnelles et personnelles étant de plus en plus poreuses, cette charge mentale liée au travail s'invite partout et à toute heure.

De nouveaux signaux en lien avec les risques psychosociaux et le stress :

Cette augmentation de la charge mentale au travail peut impliquer une augmentation notamment des burn-out. Plus généralement, l'afflux d'informations à absorber, à traiter de manière continue génère du stress et une forme de pénibilité numérique, aggravée par la notion d'urgence, réelle parfois, mais culturelle souvent. Ce trop-plein d'informations rend complexe la priorisation, le pilotage des activités, la lisibilité et la communication finalement au sein des équipes et des organisations.

La multiplication des canaux aggrave parfois le phénomène en rendant l'information diffuse et en accroissant le phénomène de FOMO (Fear Of Missing Out), soit la peur de manquer une information. Les réactions humaines sont variées pour y faire face : se couper totalement pour se protéger, avec le risque de rater une information importante ; saturer et s'épuiser au travail ; développer une forme d'hyper-réactivité qui aggrave le phénomène dans son ensemble. Tout cela constitue de nouveaux signaux pour détecter les risques psychosociaux et le stress.

L'émergence de nouveaux modes de collaboration hybride :

Dans la période post-covid, on observe une généralisation de modes de travail hybride. C'est un mix entre des temps de travail dit «en présentiel» au sein des bureaux de l'entreprise et des temps dit «en distanciel» ou en «télétravail» principalement chez soi ou dans d'autres lieux hors du bureau. La recherche d'équilibre entre ces temps pour les équipes et leurs managers est un enjeu important. Souvent prises au dépourvu avec les périodes de confinement, aujourd'hui, les entreprises cherchent à stabiliser le modèle. Les besoins selon les métiers, les structures, les situations personnelles et la culture d'entreprise varient énormément. Cela implique des transformations au niveau global des organisations en termes de contrats, rémunération, etc., mais aussi au niveau des équipes et des individus avec le développement de nouvelles compétences et de nouvelles manières de collaborer. Parmi ces nouvelles compétences on trouve ainsi la capacité à travailler en asynchrone qui permet à chaque membre d'une équipe d'avancer sur un projet de son côté (indépendamment des disponibilités des autres) ; l'empathie numérique qui permet d'adapter ces usages des outils de communication digital en fonction des besoins des autres ; la capacité à gérer ses temps de coupure dans la journée et en dehors des horaires. C'est aussi ici qu'on retrouve la prise de parole numérique qui permet de savoir communiquer efficacement via les canaux adaptés, le ton et le vocabulaire adéquat. Cette compétence apparait donc comme clé dans les entreprises.

L'ensemble de ces impacts a une résonance tant au niveau individuel qu'au niveau des équipes. C'est un enjeu fort pour les managers. Au niveau de l'ensemble de l'organisation, ce sont des défis pour les fonctions RH, IT et RSE. L'impact peut être fort en termes d'adoption des outils digitaux, de marque employeur, de turnover, de bien-être au travail, d'impact social, de montée en compétences et de performance du collectif. Enfin, au niveau des équipes dirigeantes, il y a à la fois un levier fort

d'exemplarité dans leurs pratiques et une nécessité pour ces personnes afin de préserver leur santé mentale.

Le trop plein d'emails, les tunnels de réunions, les notifications incessantes, l'infobésité, les journées de travail qui ne finissent plus sont donc bien un problème actuel, universellement partagé par les collaborateurs et collaboratrices à tous les niveaux dans les organisations. Ce phénomène systémique se propage rapidement dans des organisations toujours plus complexes. On voit que le problème s'aggrave avec le temps. Le volume d'informations et d'emails échangés augmentent de manière constante chaque année. Cela génère de nombreux impacts sur la santé, la charge de travail et notre capacité à travailler ensemble. Et bien que performants et séduisants (n'est-ce pas là une part du problème d'ailleurs), les outils digitaux ne nous sauveront pas. Ils ne deviennent nos alliés qu'après une prise de conscience forte et partagée, avec une volonté de changement assumée, lorsqu'ils sont assignés à un rôle précis et clairement défini.

Ce contexte permet de nombreuses opportunités :

- *La première c'est que nous voyons que la collaboration numérique est une occasion d'inventer de nouveaux modes de travail.*
- *La deuxième c'est qu'on a tous et toutes le pouvoir d'agir avec des effets rapides sur son propre bien-être et celui des autres.*
- *La troisième c'est que ces usages numériques au travail permettent de détecter les signaux faibles de risques d'isolement, de stress, d'hyperconnexion etc. pour mieux les prévenir.*

Concrètement, pour agir sur le sujet de l'infobésité et mettre en place une meilleure collaboration numérique dans une organisation :

1 Embarquer au plus haut niveau en définissant avec l'équipe dirigeante ce qu'est l'exemplarité numérique et en communiquant largement dessus. Sans surprise : les dirigeants et les dirigeantes sont très impacté·es par ces pratiques, à la fois en les générant et en les subissant. Ceci les aidera dans leur travail au quotidien, et même dans leur sphère personnelle pour mieux gérer leurs équilibres de vie.

2 Mettre en mouvement l'organisation en objectivant le problème grâce à la mise en place d'indicateurs mesurés précisément, et selon une méthode constante, pour définir des objectifs précis à atteindre. Par exemple, mesurer la réalité du respect du droit à la déconnexion en calculant le nombre d'emails envoyés le soir et les weekends dans l'entreprise par mois.

3 Redonner du pouvoir d'agir aux équipes en leur donnant les clés pour animer des temps d'intelligence collective pour définir leur mode de collaboration numérique. Il faut mettre à plat les pratiques, idéalement objectivées par des statistiques spécifiques à l'équipe, et libérer la parole sur ces sujets.

4 Accompagner la montée en compétences individuelle par des formations sur les savoirs et les postures clés pour une meilleure collaboration numérique.

5 Célébrer régulièrement les victoires dans l'organisation appuyées par des témoignages et l'évolution des indicateurs choisis au préalable.

L'ensemble de ces données sont issues du Baromètre des Usages Numériques et de la Déconnexion – Edition 2021.

Arthur Vinson & Marie Gerl

Compléments

- *Baromètre des Usages Numériques – Edition 2021 : https://www.barometre-des-usages-numeriques.com/*
- *Profil numérique : https://www.mailoop.com/monprofilnumerique*

3 IDÉES POUR QUE LA TECHNOLOGIE SOIT RÉELLEMENT AU SERVICE D'UN MANAGEMENT PLUS HUMAIN

GUILLAUME**TASTET**

CEO & co-fondateur d'OpenDecide,

Quoi de plus beau que la promesse de la technologie pour rendre notre monde meilleur ? Derrière ce tableau merveilleux se cache pourtant une toile plus sombre. La crise sanitaire a mis en lumière un usage oppressant des technologies. Comment faire pour que la technologie soit réellement au service d'un management plus humain ?

QUOI DE PLUS BEAU QUE LA PROMESSE DE LA TECHNOLOGIE POUR RENDRE NOTRE MONDE MEILLEUR ?

Il est vrai que la technologie a transformé en quelques dizaines d'années la manière de gérer des organisations et des équipes vers des modèles plus collaboratifs et ouverts.

La technologie a eu des effets positifs sur la gestion des entreprises, en facilitant la communication, l'analyse de données, la prise de décision et la collaboration.

Ces nouveaux modes de management plus humain ont manifestement gagné en popularité ces dernières années, amplifiés par la reconnaissance croissante de l'importance d'approches plus éthiques et socialement responsables des entreprises.

Derrière ce tableau merveilleux se cache pour autant une toile plus sombre. La crise sanitaire a mis en lumière un usage oppressant des technologies.

La crise a révélé deux approches fondamentalement opposées de l'usage des technologies : une basée sur le contrôle, et l'autre basée sur la responsabilisation.

17

Au cœur de ce combat, les ingénieurs concepteurs de système, leurs choix éthiques loin du public définissent aujourd'hui la philosophie de nombre de nos outils du quotidien. Ingénieur de formation et ayant consacré moi-même une partie importante de ma vie à concevoir des systèmes, trois points me semblent essentiels pour que la technologie soit réellement au service d'un management plus humain.

1 La technologie au service de l'humain et de la réalité, et non le contraire.

Comme je le disais précédemment, nous assistons à un affrontement entre deux manières de concevoir et de penser le rôle des outils digitaux dans notre quotidien.

Le premier est que les humains doivent être au service d'une technologie (par l'usage, la consommation de publicité ou de contenu). Ce courant est porté fièrement par un courant de pensée technocentré des leaders de la «tech américaine» issue de la Silicon Valley. Des dizaines de millions de dollars sont investis pour savoir comment rendre les utilisateurs «captifs» des applications. La logique est d'amener l'humain dans la machine. Il est donc assez logique de voir fleurir un courant de pensée transhumaniste rêvant de télécharger l'esprit d'humains dans des robots humanoïdes. Aujourd'hui, le courant transhumaniste compte parmi ses membres des personnalités influentes telles que le futurologue Raymond Kurzweil, le directeur de l'ingénierie de Google, Elon Musk, fondateur de Tesla et de Space X, Peter Thiel, fondateur de PayPal et le capital-risqueur ou Nick Bostrom, professeur à l'université d'Oxford, co-fondateur de l'Association mondiale des transhumanistes et dont le livre a été recommandé par Bill Gates. A l'opposé, nous trouvons une vision de la technologie comme un outil d'aide au service de l'humain. La technologie n'est pas une fin en soi, c'est un moyen. L'objectif de cette approche est que la technologie doit aider l'utilisateur à encore mieux se connecter à la réalité hors environnement digital.

En 2018, lors de la conception d'OpenDecide, j'ai moi-même fait face à ce dilemme de concepteur. Deux choix s'offraient alors à nous :

A) Devions-nous créer un outil pour décider à la place des membres d'équipe du «meilleur» mode de fonctionnement collectif basé sur l'ensemble des connaissances scientifiques disponibles et les évidences de terrain ? Après tout, l'humain est "biaisé" et ne peut pas prendre la meilleure décision.

B) Devions-nous laisser la possibilité aux membres d'équipe de décider par eux-mêmes sur la base des informations recueillies ?

Nous avons choisi l'option B. D'autres solutions RH préfèrent l'option A. A mon sens, la tentation d'éliminer le facteur «humain» de l'équation est séduisant pour un concepteur mais terrible pour l'avenir de nos sociétés démocratiques. L'objectif ne doit pas être de rendre le manager et les salariés captifs d'une réalité digitale ou de retirer le libre-arbitre, mais bien de s'équiper pour mieux interagir avec les réalités du quotidien en pleine conscience des conséquences possibles.

2 La technologie comme source de responsabilisation, et non de contrôle

Le management est aujourd'hui face à un enjeu de taille : utiliser la technologie pour favoriser l'empowerment ou utiliser la technologie pour contrôler. La peur et le manque de confiance au sein des organisations n'est hélas pas nouvelle. Le passage brutal au télétravail a amplifié les peurs des dirigeants sur la productivité des membres d'équipe hors des murs. Des logiciels comme HubStaff sont particulièrement illustratifs et permettent une "mesure de productivité quotidienne". Vous recevrez comme manager un rapport quotidien basé sur les interactions de votre employé avec son clavier, ses mouvements de souris et des visions de son écran.

La mise en place de technologie qui

Open Decide

3 idées pour que la technologie soit réellement au service d'un management plus humain :

Limitez	Privilégiez
Les technologies addictives et déshumanisantes	Les technologies tournées vers l'humain et la réalité
Le contrôle	La responsabilisation
L'approche individuelle	L'approche collective

vise par la transparence et l'entraide collective à favoriser des comportements responsabilisants, doit aujourd'hui devenir la norme. Sinon l'utopie deviendra bientôt une dystopie.

La technologie peut être utilisée par exemple pour renforcer la responsabilisation en donnant aux équipes plus de contrôle sur leur fonctionnement et leur environnement. Par exemple, les technologies de l'information et de la communication peuvent permettre aux équipes de mieux comprendre et de gérer leur propre fonctionnement collectif en leur donnant accès à de l'information fiable et en leur permettant de mieux communiquer dessus.

3 La technologie pour sortir de l'approche individuelle et favoriser des approches à l'échelle collective

Ma conviction est que la technologie est, pour le meilleur et pour le pire, le reflet des croyances limitantes de ses concepteurs.

A titre d'exemple, une croyance au sein des RH a été longtemps qu'il suffit d'avoir des «bons» professionnels pour faire des équipes de travail performantes. Les directions ont donc focalisé les efforts sur des recrutements basés sur des tests de personnalité individuels (MBTI, DISC, etc.), des parcours de développement individuel, des systèmes de progression basés sur l'évaluation de la réussite individuelle, etc.

Comme les études scientifiques (Hackman R.) et des expériences de terrain (le projet Aristote de Google est très illustratif) l'ont démontré, les spécificités individuelles ont certes une importance à jouer, mais ne sont pas des facteurs déterminants dans la réussite et l'efficacité des collectifs de travail. La capacité d'un collectif à être conscient de ses processus de travail et de les revoir régulièrement joue un rôle clé. C'est une bonne nouvelle pour l'inclusion puisque les équipes peuvent atteindre l'excellence, indépendamment des personnalités de leurs membres.

Il est donc nécessaire de repenser la technologie pour redonner des lettres d'or à la notion d'équipe et de collectif de travail.

Cette opportunité sans commune mesure d'aider des collectifs à prendre du recul sur leurs fonctionnements et d'améliorer leur efficacité doit être saisie par la tech française.

Il nous faut des technologies qui rassemblent et qui éclairent au lieu de technologies qui individualisent et enferment dans des silos.

Pour conclure, la technologie reste et restera des outils au service des croyances de ses utilisateurs et des concepteurs.

Il est de fait vital pour les directions de prendre du recul sur le «pourquoi» derrière la mise en place de nouveaux outils. Ne laissons pas la technologie devenir notre prison nous empêchant de faire face efficacement aux défis mondiaux du 21ème siècle.

Saisissons la technologie comme l'opportunité du siècle pour propager une vision plus positive, responsabilisante, collective et durable du monde... à grande échelle.

Guillaume Tastet

LE JEU VIDÉO COMME CATALYSEUR D'ESPACES DE DIALOGUE EN ENTREPRISE

HELENESELLIER

chercheuse Phd & Narrative Designer chez The SEED Crew

Les serious games en entreprise sont souvent présentés comme un moyen innovant pour donner des connaissances sur de nouveaux sujets. Mais les jeux vidéo sont aussi (et peut-être surtout) des moyens de créer et de renforcer des espaces de communication au travail, qui sont essentiels pour des bonnes conditions de travail en équipe.

Mis en œuvre de manière judicieuse, les jeux vidéo sont des objets qui favorisent l'émergence de discussions.

Les jeux vidéo sont la plupart du temps des fictions pour les joueurs et joueuses, et à ce titre, permettent que soient mises de côté les tensions bien réelles qui existent au sein de l'équipe pour libérer la parole. Par le biais des personnages et grâce à des situations fictionnelles, un décalage se fait avec le quotidien et les échanges ne portent plus sur les conflits entre telle et telle personne, mais sur l'activité de travail collective. La fiction permet aussi de présenter des situations complexes qui peuvent être interprétées de plusieurs façons et cette richesse interprétative dynamise les échanges.

Le jeu vidéo offre aussi, notamment grâce aux avatars, la possibilité d'incarner quelqu'un d'autre, de faire des expériences différentes de celles faites dans la vie de tous les jours. Mais ces expérimentations sont souvent soit collectives, soit partageables. On peut jouer ensemble, on peut échanger sur ce que le jeu nous a fait vivre, on peut discuter des décisions prises en jeu… Les événements de la fiction ludique peuvent donc être pensés, analysés, discutés collectivement.

18

Ainsi, comme Lydia Martin et Christiane Vollaire montrent dans Distance ludique, distance critique ? (2022), le jeu en entreprise doit impérativement être envisagé avec des temps de débriefing pour favoriser la construction collaborative du sens de l'expérience.

S'il est particulièrement utile que le jeu vidéo puisse raviver ou faire naître les discussions dans une équipe de travail, c'est parce que le dialogue est une méthode d'apprentissage fondamentale pour la création d'un espace partagé.

La théorie du socio-constructivisme de Lev Vygotsky (qu'on peut lire dans Mind in Society. The Development of Higher Psychological Processes initialement publié en 1978), est une théorie de l'apprentissage qui insiste sur l'importance de l'interaction sociale dans la construction de la connaissance et le développement de la compréhension. Au sein des travaux socio-constructivistes, la notion de conflit socio-cognitif, développée par Willem Doise et Gabriel Mugny, explique plus en détail la manière dont les connaissances sont créées grâce aux interactions. Lorsque l'apprentissage se fait en groupe, le sujet est confronté à des points de vue différents. Il y a alors un double conflit : un déséquilibre social qui correspond au désaccord entre les personnes et un déséquilibre cognitif qui correspond à l'incapacité du sujet de rassembler les différents points de vue dans un ensemble cohérent. La recherche d'une résolution du conflit social, du retour à une entente entre les personnes entraîne des décentrations intellectuelles des participants qui amènent progressivement à une coordination des points de vue, à un accord. Le sujet dépasse donc son premier point de vue et construit une nouvelle connaissance.

L'importance du dialogue dans la construction d'espaces sociaux partagés se retrouve dans d'autres théories de l'apprentissage, notamment les travaux de Paulo Freire. Son ouvrage Pédagogie des opprimés a été rédigé et publié en 1968 après un travail sur un programme d'alphabétisation de masse au Brésil et dans un contexte de luttes sociales. Freire y pense conjointement l'action pédagogique et l'action révolutionnaire et donne les fondations d'une éducation populaire libératrice. Sa proposition s'oppose au modèle que l'auteur appelle "une éducation bancaire" qui correspond à un transfert unilatéral d'un savoir de l'enseignant aux élèves. Freire souligne que la construction de la connaissance se fait par la rencontre et la collaboration, dans la mesure où les sujets sont égaux et qu'il s'agit d'une relation de confiance. Pour cela, le dialogue permet de confronter les visions du monde afin d'en co-construire une nouvelle vision commune.

Le dialogue est fondamental pour apprendre les un·es des autres, et en entreprise, les discussions sont donc une condition de possibilité du "travail bien fait".

Contrairement au bien-être au travail, notion issue de la psychologie positive, qui tend à insister sur le vécu de l'individu, le concept de "travail bien fait" que développe le psychologue Yves Clot (notamment dans son ouvrage Travail et pouvoir d'agir de 2010) met en lumière l'ensemble de l'activité de travail, notamment son aspect collectif. La clinique de l'activité que Clot propose ne consiste ainsi pas à soigner le psychisme des personnes qui travaillent, mais à s'assurer de la santé du métier. Dans cette logique, le bien-être des travailleurs et travailleuses découle alors du bien faire. Le travail bien fait dépend de l'existence d'un pouvoir d'agir pour les personnes qui travaillent, et de la disponibilité des ressources nécessaires pour effectuer le travail, mais aussi du fait que chacun·e puisse se reconnaître dans son travail, individuellement et collectivement.

Matthieu Detchessahar, chercheur en sciences de gestion, reprend d'ailleurs (en particulier dans un article de 2013) le concept de "pouvoir d'agir" de Clot pour parler de l'importance des discussions pour que les acteurs et actrices puissent s'approprier leur travail. Il explique ainsi que les discussions, définies comme des dialogues

qui ont pour but la communication inter-subjectives et l'établissement de "règles locales" nécessaires au travail sont des "opérateurs de santé et de qualité de vie au travail". Matthieu Detchessahar prône alors un management par la discussion et montre que «mettre en discussion le travail" nécessite de penser les espaces de travail et les fonctionnements de l'organisation pour que cela soit possible. Bien que Matthieu Detchessahar mette en garde contre les outils de gestion prescriptifs, des "machines de gestion" selon le terme de Jacques Girin (1983), qui augmentent les contradictions et les tensions au travail, il envisage la possibilité de dispositifs susceptibles de soutenir la discussion.

Le jeu vidéo peut s'envisager comme un moyen, parmi d'autres, de créer un espace de discussions au travail, ce que bell hooks appelle dans un autre contexte un "brave space".

Contrairement aux "safe space" qui insistent sur la possibilité des personnes discriminées de s'exprimer en toute sécurité, la chercheuse spécialiste du black feminism affirme qu'elle veut construire dans ses cours des espaces qui encouragent l'expression de différents avis et la critique constructive dans le respect des autres. Elle affirme alors conjointement l'importance du risque et de la réflexion collective dans le processus d'émancipation des personnes socialement dominées. Si les discussions au travail ne sont pas toujours de cet ordre, il semble important de retenir le pouvoir libérateur des discussions, dans leurs aspects conflictuels, mais aussi leurs potentialités de compromis et de mise en action.

Le jeu vidéo est finalement un outil technologique qui, s'il est bien utilisé, permet des dialogues critiques, mais sincères et respectueux, favorisant ainsi un bien travaillé collectif.

Hélène Sellier

1.3

TALENT MANAGEMENT
CARRIÈRES
RÉMUNÉRATIONS

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

MARKETING ET RH : MÊME COMBAT ?

LeLab RH

JULIE ASSELIN

Julie Asselin, Directrice marketing chez 365Talents, est diplômée de l'ESSCA et a travaillé dans de nombreux secteurs : l'humanitaire, agences gouvernementales, agences de communication, presse et, finalement, de la tech. Depuis 2020, elle a apporté son expertise Marketing à 365Talents, où elle dirige actuellement une équipe de 11 personnes en appliquant l'esprit d'une spécialiste du marketing au monde des RH.

Face à la pénurie de talents, les bonnes pratiques marketing deviennent clef pour attirer et fidéliser les collaborateurs. L'époque où l'offre sur le marché de l'emploi était inférieure à la demande est bel et bien finie. Aujourd'hui, la guerre des talents fait rage. En quelques dizaines de mois à peine, les ressources humaines sont devenues un marché très compétitif. Cela change la donne du côté des entreprises : elles doivent non seulement recruter les bons profils, mais aussi (et surtout) les fidéliser. Il leur faut désormais capitaliser sur l'expérience qu'elles proposent à leurs collaborateurs. Un changement de posture s'impose : pour atteindre leurs objectifs, les RH doivent s'inspirer des marketeurs !

Recrutement et marketing : deux environnements aux problématiques similaires

Le phénomène de grande démission n'est pas réservé qu'aux Etats-Unis. 79% des entreprises françaises déclarent avoir rencontré des difficultés de recrutement en 2021 (étude Le Point auprès de 635 dirigeants de TPE/PME). Cela représente une réelle menace pour leur survie à moyen terme. Certains secteurs, comme ceux de la restauration, de l'hôtellerie, du bâtiment ou du service à la personne, sont particulièrement concernés.

Les expertises – notamment digitales – sont également très prisées sur le marché du travail. A cette

réalité viennent s'ajouter les questions d'hypercroissance pour nombre de start-ups. Il faut savoir recruter (et fidéliser) des profils multiples, compétents et complémentaires, en un temps record. Un exercice d'autant plus périlleux dans un contexte de pénurie des talents comme celui que nous traversons.

Pour faire face à cette situation, il n'y a d'autre solution que d'adapter l'offre (à savoir la fiche de poste) à la demande du marché (les attentes des candidats). C'est bien pour cela que la rémunération de certains postes est aujourd'hui revalorisée (+16% dans la restauration en 2022), ou que les employeurs proposent de supprimer les périodes d'essai des candidats qu'ils souhaitent absolument attirer.

Attirer un talent | Acquérir un nouveau client

Fidéliser un collaborateur | Développer une relation sur le long terme avec une clientèle | Offrir une véritable expérience collaborateur | Se démarquer par l'expérience client

Cette mise en perspective parle d'elle-même. Acquisition, fidélisation, expérience, sont des notions centrales tant dans le milieu des ressources humaines que dans l'univers marketing. Face à l'état actuel du marché de l'emploi, les responsables RH se doivent d'envisager autrement leur approche du recrutement et de l'expérience collaborateur. Les problématiques qu'ils rencontrent sont communes à celles que connaissent les marketeurs dans leur quotidien. Synergie de compétences et échange de bonnes pratiques : ces deux environnements ont tant à partager, pourquoi attendre davantage ?

Recruter c'est bien, fidéliser sur le long terme, c'est mieux !

Une fois l'étape du recrutement passée, les entreprises doivent concentrer leurs efforts sur la fidélisation de leurs meilleurs collaborateurs. Car les chiffres parlent d'eux-mêmes : si un mauvais recrutement coûte en moyenne 15 000€ à l'entreprise, la perte d'un talent peut s'élever à 30 000€. Au-delà de leurs compétences théoriques et techniques, les collaborateurs en poste participent en effet au bon fonctionnement de l'entreprise : ils sont vecteurs de la culture et des valeurs de l'organisation, ils transmettent leur savoir-faire, ils sont facilitateurs entre les différents services… Ces tâches ne sont pas inscrites dans les fiches de poste mais sont pourtant essentielles.

Ce principe a beau être valable pour toutes les entreprises, son application peut varier. Il est ainsi important de bien déterminer les éléments spécifiques à la culture d'une entreprise en particulier, et nécessaires au bien-être du collectif. Il s'agit ensuite d'identifier, parmi l'ensemble des collaborateurs, ceux qui répondent à ces critères, mais aussi de comprendre ce qui les motive, et d'ajuster l'offre de l'entreprise à leurs attentes spécifiques, que ce soit du point de vue de l'équilibre vie personnelle / vie professionnel, de l'évolution de carrière ou de l'environnement de travail… Cela permet de s'assurer qu'ils évoluent dans un cadre porteur, de renforcer leur engagement, et à terme, leur loyauté pour l'entreprise.

Attention néanmoins à ne pas vouloir fidéliser à tout prix. Si un collaborateur est déjà sur le départ, s'entêter à le retenir serait contre-productif. Il est plus pertinent d'essayer de comprendre ce qui aurait pu être fait en amont pour qu'il ne soit pas tenté de changer d'organisation.

Un collaborateur est aussi «client» de son entreprise

L'échange doit être donnant-donnant. S'il met ses compétences au service de l'activité de l'entreprise, un employé a aussi des attentes – au-delà de la rémunération – vis-à-vis de l'employeur. L'approche RH doit en tenir compte, tout en conservant en ligne de mire les objectifs stratégiques de l'entreprise.

En marketing, la fidélisation passe par la personnalisation d'une offre, d'un service, d'un produit… Pour optimiser l'expérience collaborateur, les parcours professionnels des salariés gagneraient à être personnalisés. Si l'entreprise veut

être réactive, elle doit dépasser l'entretien annuel et s'inscrire dans un suivi en continu de chacun de ses membres. Il s'agit ici d'encourager le collaborateur à valoriser ses savoir-faire, à monter en compétences, à exprimer ses ambitions, afin de lui faire des propositions (formations, évolutions…) qui correspondent à ses perspectives et aux besoins de l'entreprise. Comme le client dans les démarches marketing, l'employé doit être au cœur de la stratégie RH.

Pour que l'expérience collaborateur trouve sa réalité au sein des entreprises, les services RH peuvent s'appuyer sur des outils et plateformes numériques. Les algorithmes d'intelligence artificielle permettent ainsi de cartographier les compétences d'une entreprise de manière dynamique, et de manager de façon transversale les besoins et les ressources. Automatiser les parcours collaborateurs permet aux RH de se concentrer sur les tâches et points de friction qui nécessitent leur expertise réelle, et ainsi de faire progresser l'expérience des salariés au sein de l'entreprise.

Last but not least, comme toute stratégie qui se respecte, il est indispensable d'en mesurer l'impact. C'est là qu'interviennent les indicateurs de succès (les fameux KPIs). Cet élément de culture très business n'a pas forcément bonne presse dans les approches RH. A tort, car, loin de déshumaniser les relations, ils permettent – s'ils sont choisis avec soin – d'évaluer les actions mises en place, et de donner une juste image du mouvement global au sein de l'entreprise. Nous parlerons ici de nombre de mobilités internes initiées, de nombre de compétences détectées, de volume de suggestions de formations acceptées par les employés, ou encore de ROI de recrutement interne vs externe.

Face à un marché du recrutement de plus en plus compétitif, il est temps pour les responsables RH d'adopter un état d'esprit marketing. C'est ainsi seulement qu'ils pourront attirer et fidéliser les meilleurs talents. Les RH ne sont pas une simple fonction support, ils ont en charge le centre névralgique de l'entreprise : leur capacité à s'adapter aux nouvelles exigences du marché est primordiale !

Julie Asselin

Ressources complémentaires

La gestion des talents réinventée chez Allianz dans le Grand Entretien avec Michel Denisot

PROSPECTIVE MÉTIERS & COMPÉTENCES: L'IMMENSE DÉFI DES TRANSITIONS SOCIÉTALES À LA MAIN DE L'INTELLIGENCE NUMÉRIQUE & DE L'HOMME

EdTech France

ALEXIS**AKINYEMI**
LAURENE**HOUTIN**

Alexis Akinyemi : Responsable R&D chez AD-HOC Lab et responsable du projet Diagoriente Analytics

Laurène Houtin : Présidente d'AD-HOC Lab et responsable de la recherche pour Diagoriente

en coopération avec Vincent Sommé et Pascal Chaumette Diagoriente

Les transitions numérique, générationnelle et écologique transforment notre société, des modes de consommation aux modes de travail. Tous (ou presque) les métiers sont voués à évoluer pour faire face à ces transitions. Chaque individu, recruteur ou manageur doit être en mesure d'appréhender l'évolution de sa profession, d'identifier les compétences qui disparaîtront, celles qui évolueront et celles qui devront être acquises. Pour permettre cela, la puissance publique doit centraliser l'information, accélérer son rôle de prospective et stimuler les filières de formation.

L'identification des compétences d'avenir pour chaque métier au jour le jour et la mise à disposition - pour chaque acteur de la société - du meilleur outil pour les actionner s'imposent comme deux actions nécessaires pour répondre efficacement aux transitions numériques, générationnelle, et écologique. Le défi est de taille, et les services numériques d'État jouent un rôle clé dans la stratégie qu'il convient de mettre en œuvre pour le relever.

Remettre les individus au centre de la prospective

La prospective des métiers réalisée à partir des données de recrutement, d'offres d'emploi ou d'informations administratives permet de décrire avec précision le passé et d'anticiper des grandes tendances sur le long terme (avec le niveau d'incertitude que l'on sait imputable à ce type de prédictions). Ce type de prospective ne permet donc pas de décrire des tendances à court terme, et encore moins de distinguer finement la manière dont les métiers mutent en termes de compétences. Les personnes les plus à même de décrire l'évolution d'un métier sont celles qui

exercent ce métier, et qui voient donc à court et moyen terme leur mission évoluer et leurs compétences devenir obsolètes, ou au contraire stratégiques.

Rappelons que le nombre de métiers et compétences existant est aujourd'hui déjà si important qu'il est peu probable que les "métiers du futur" prennent la forme d'un ensemble de compétences et d'activités totalement nouvelles. Il est au contraire bien plus probable que certaines compétences mobilisées aujourd'hui dans un domaine précis soient demain utilisées dans un autre domaine en association avec des compétences qu'auparavant personne n'aurait mobilisées de manière conjointe. Les "nouveaux métiers" de la transition numérique en sont un bon exemple, avec par métiers les métiers de l'UX-design pour lesquels les compétences à mobiliser ne sont pas sorties de nulle part. Il s'agit d'un mélange de compétences provenant du domaine de la psychologie, anciennement attribuées aux ergonomes, de compétences provenant du domaine de l'art, anciennement attribuées aux graphistes et de compétences provenant du domaine de l'informatique, anciennement attribuées aux web designers.

Prenez un graphiste, un ergonome et un web designer des années 90, mélangez, et vous obtiendrez un UX designer des années 2010

Ce n'est pas une entreprise qui a "créé" ce métier grâce à une annonce de recrutement révolutionnaire, ni même l'Etat avec la création d'une filière suite à un rapport de prospective. Le métier d'UX-designer est né grâce aux principaux intéressés : des web-designers qui maîtrisaient par hasard ce profil précis de compétences ont vu leur succès augmenter, jusqu'à ce que les entreprises apprennent à recruter ce type de profil, jusqu'à ce que les certificateurs et la puissance publique en fassent une filière de formation à part entière.

Pour identifier de manière précise et à grande échelle les compétences qui se marginalisent ou se généralisent, il faut s'intéresser à la manière dont chaque citoyen français mobilise les compétences qu'il a à sa disposition dans les missions qui lui sont confiées. Cette initiative est également nécessaire pour les individus eux-mêmes, afin que chacun puisse concevoir la notion de compétence et identifier les perspectives que lui ouvre chacune de ses compétences, ou choisir une formation en fonction de la cohérence globale de son profil de compétence que cette dernière peut lui apporter.

En résumé :

- *La prospective des métiers doit être une prospective des compétences,*
- *Cette prospective doit venir des individus plutôt que de travaux à grande échelle,*
- *Les apprentissages de cette prospective doivent directement être actionnables par des individus qui doivent s'adapter aux changements sociétaux au travers de leur formation et leurs choix de carrière.*

Fédérer les entreprises

Fédérer les entreprises autour de la problématique des compétences est une des missions principales des OPCO. Grâce à leurs chantiers de prospective et le financement de la formation, les OPCO sont en mesure d'assister les entreprises sur la problématique des métiers en tension ou de la mobilité à l'échelle d'une branche ou d'un territoire. Pour être pleinement capable d'adresser l'enjeu des transitions sociétales, les OPCO et les entreprises qui leur sont attachées doivent être équipés, pour poursuivre les chantiers engagés en manipulant des informations aussi précises que les compétences individuelles. Les cas d'usage en entreprise sont infinis, mais parmi les plus importants, on trouve :

L'actualisation des référentiels de compétences

Construire un référentiel de compétences est tout aussi coûteux et chronophage que stratégique. Le service public doit apporter des solutions aux entreprises, particulièrement aux PME et TPE, pour limiter ces coûts et encourager les efforts de gestion des emplois et des parcours professionnels. En dehors de leur propre

compétitivité, les entreprises ont aussi un rôle important dans ce système, au travers de la mise en commun des référentiels de compétences, véritable enjeu de RSE. Sans pour autant partager ce qui leur paraît tenir du secret industriel, les entreprises peuvent directement contribuer à la résilience de notre société en contribuant à identifier l'obsolescence ou la montée en popularité des compétences. Cette contribution est un investissement puisque la prospective générée par les grands nombres sera à même d'augmenter la pertinence des candidats formés grâce à une offre de formation initiale et continue au temps d'adaptation infiniment plus restreint.

La co-construction des parcours de formation

Dans une perspective de formation tout au long de la vie, les entreprises ont un rôle de catalyseur et de jalons de parcours. Elles peuvent nourrir le projet de leurs collaborateurs à partir de leur propre stratégie, mais ont besoin de données extérieures pour créer des connexions entre le parcours effectué au sein de l'entreprise, avec ce qui lui précède et ce qui lui succède. Les entreprises et l'état doivent donc partager leurs données compétences pour que ces jonctions soient les plus naturelles et pertinentes possibles.

Créer un traducteur universel

Il est probablement vain de tenter d'obliger entreprises, salariés et Etat à parler un langage unique. Cette conception est d'ailleurs contradictoire avec la notion de prospective, puisque les variations de dénominations sont aussi un marqueur d'évolution des compétences. Il est donc peu utile de développer un énième dictionnaire ou une énième norme unique sur lesquels l'ensemble des acteurs économiques devront se baser pour décrire leur activité.

Des dictionnaires importants existent (le ROME de Pôle emploi, le RNCP de France compétences) et doivent être maintenus. Ils doivent être utilisés pour faire des ponts, et doivent être enrichis par l'activité professionnelle réelle. Pour cela, il est nécessaire d'adopter une stratégie de capitalisation de l'information compétence d'envergure nationale, qui permet de décomposer toute activité professionnelle et de déterminer le niveau de singularité des compétences qui la composent. Cet outil unifié ne doit en remplacer aucun autre, mais plutôt permettre une connexion, un point de pivot et de rétrocompatibilité inter outils.

Cet outil unifié doit donc permettre à la puissance publique de valoriser à la fois le recueil massif des projections professionnelles individuelles et les contributions de chaque entreprise pour piloter de manière précise l'offre de formation et son investissement dans les chantiers d'avenir tels que le plan France 2030.

Mettre l'IA au bon endroit

Les moteurs de matching lexical font partie des outils les plus utilisés par les entreprises et la puissance publique pour traiter de grandes quantités d'informations sur les compétences. Si un algorithme de traitement du langage naturel est précieux pour associer du texte libre de description verbale d'activité professionnelle aux compétences d'un référentiel donné, l'intérêt à long terme de l'IA est bien plus limité dans la rédaction d'offres d'emploi ou pour l'orientation professionnelle. Car les algorithmes s'appuient sur des données existantes, ils ne créent pas de données. Si l'algorithme responsable de la rédaction des offres d'emploi se base sur un corpus de référentiels de compétences, et que l'algorithme responsable de la production d'un référentiel de compétences se base sur les offres d'emploi créées par le premier algorithme, le risque de tourner en rond est important.

Une société en évolution implique des changements constants. Capter ces changements implique un recueil perpétuel de nouvelles informations, c'est toute l'ambition du futur service public Diagoriente Analytics.

Alexis Akinyemi, Laurène Houtin

LE NOUVEAU VISAGE DE LA GESTION DES CARRIÈRES EN 2023

VINCENT**HOGOMMAT**

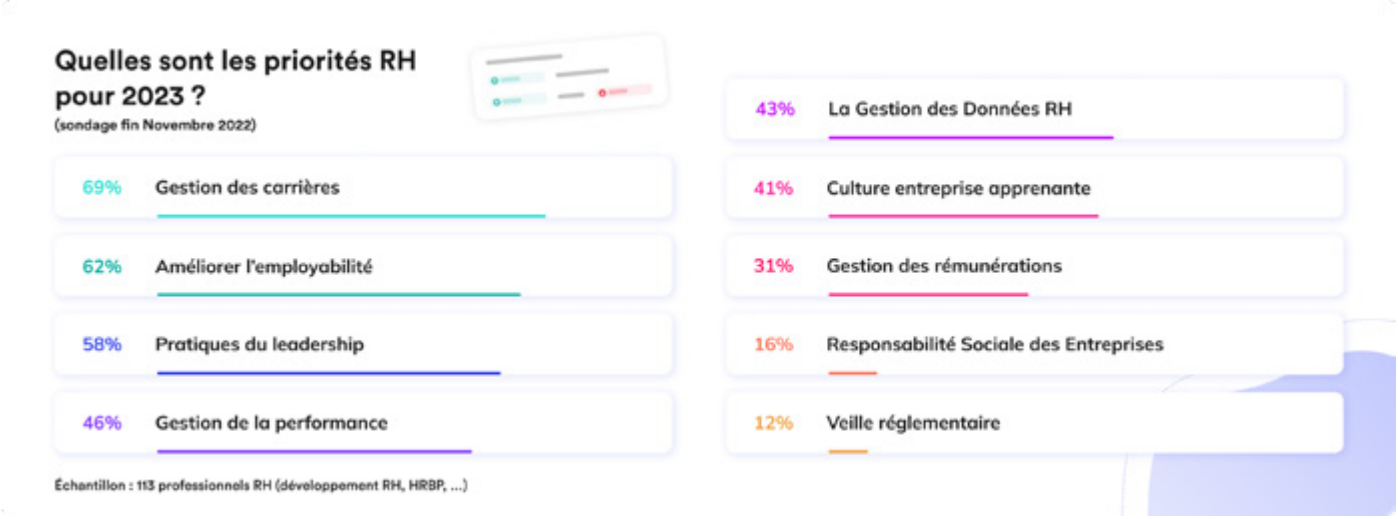
Content Manager, NEOBRAIN

L'année 2022 a marqué une rupture dans les pratiques d'engagement des collaborateurs. La concentration des efforts sur les conditions de travail n'a pas obtenu l'efficacité attendue. Elle a contribué à la loi de Mars 2022 "Qualité de vie et des conditions de travail". L'année 2023 marquera un retour des investissements RH dans la valorisation du contenu du travail, de la gestion de leurs compétences et de leur carrière, ce que démontre notre sondage en fin d'année.

Aujourd'hui, trois raisons principales sont citées pour expliquer les difficultés de rétention (Source : étude McLean&Compay) :

- *La perception d'un manque d'opportunités internes.*
- *Le manque de transparence des options de carrières internes (49%).*
- *L'utilisation insuffisante de leurs compétences (33%).*

Les professionnels affrontent une double contrainte : allouer de manière plus flexible les ressources et fidéliser leurs talents. Ceci a incité des sociétés comme Schneider Electric, HSBC ou Unilever à faire évoluer leur gestion des carrières grâce à la philosophie issue des "talent marketplaces".



Comment s'articulent ces nouvelles modalités de la gestion des talents et quels pré-requis les entreprises doivent envisager avant de mener la transition ?

ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES EN FRANCE.

La fin des trajectoires pré-établies

Jusqu'aux années 2000 environ, les entreprises fixaient les règles du jeu des parcours internes à partir de critères de performance et d'adhésion aux codes de fonctionnement internes.

Depuis 25 ans, la sécurité de l'emploi ne pouvant être maintenue, le collaborateur a compris qu'il devait gérer sa carrière par lui-même. En réponse à ce phénomène l'entreprise a créé l'expression "responsabiliser les collaborateurs". Pallier le manque de visibilité sur les métiers de demain par un transfert de la responsabilité des carrières vers le talent, l'a émancipé et fait adopter un comportement moins propice à la fidélité.

Les aspirations de carrière ne se ressemblent pas et ne sont pas encadrées par les schémas traditionnels de l'entreprise : un nouveau paradigme de gestion des opportunités internes doit naître.

Les talents prennent le pouvoir sur leurs carrières

Benoit Serre revenait, lors du séminaire des jeunes pros RH de l'ANDRH, sur les chiffres des aspirations managériales : "pourquoi seulement 15% des 4 000 personnes chez l'Oréal souhaitent devenir Managers ? "

Le manque d'attrait pour les rôles managériaux repose d'une part sur le manque d'attractivité du rôle mais surtout parce qu'il semble désormais plus épanouissant d'aller d'un projet à un autre. La multiplication des expériences l'emporte sur l'évolution managériale.

L'autonomisation désirée des collaborateurs fonctionne à merveille, les contenus de formation sont légion. Les équipes de développement RH doivent redoubler d'effort pour attirer les talents vers une offre de formation plus attractive que celle dont ils peuvent bénéficier par eux-mêmes.

Les limites du modèle actuel de gestion des carrières

Le modèle actuel de la gestion des carrières comporte deux limites :

1 On a laissé les collaborateurs gérer leurs trajectoires suivant leurs propres envies sans les associer avec les besoins de l'entreprise. Les capacités d'anticipation des compétences et métiers émergents doivent être sensiblement accrues.

2 Les job boards internes tels que présentés aujourd'hui amènent les collaborateurs à agir comme des candidats externes à l'entreprise. Dès lors qu'ils n'offrent aucune prise en considération de leurs aspirations et compétences, ces derniers agissent de manière identique aux postulants externes.

L'entreprise doit donc reprendre la main sur la gestion des carrières. Pour y parvenir, une meilleure connaissance des besoins de compétences se reflétera dans l'offre de parcours grâce à l'exploitation des données (GEPP, SWP, ...). Elle sera complétée par une individualisation intelligente des parcours fondée sur la connaissance réelle de chacun des talents.

La libéralisation des opportunités de carrières internes

Adapter la gestion des carrières aux aspirations individuelles

L'évaluation des collaborateurs repose encore sur l'ancien modèle de gestion des carrières : l'assessment des performances. Ce paramètre demeure pertinent, il est néanmoins opportun de l'accompagner d'un état des lieux régulier des aptitudes et des appétences individuelles et ainsi assurer une connaissance de chacun.

Comment ne pas "subir" des souhaits d'évolution dont l'équipe RH et le manager n'auraient pas conscience ?

Les collaborateurs renseignent désormais leurs appétences pour l'offre d'opportunités internes contenus dans leur SIRH :

- *Les postes ouverts en interne*
- *Le catalogue de formations*
- *Les compétences de leur rôle actuel*

Ces indications supplémentaires renforcent la connaissance des talents et l'offre de trajectoire et les moyens pour les alimenter. Ceci s'illustre notamment dans l'efficacité de la proposition de formation, puisque former des personnes motivées divise par 2 le temps et le coût de la montée en compétences.

Considérer la compétence comme le langage commun à chaque opportunité

L'appétit de développement chez les collaborateurs s'explique par leur crainte de ne pas disposer des compétences adéquates d'ici 5 ans (41% d'entre eux selon les chiffres Josh Bersin). Le frein actuel à la gestion des compétences est notamment l'usage fait du référentiel de compétences. Il a davantage une vocation de construction des grilles de salaires que des parcours de carrières.

Aussi la gestion des carrières répondra aux attentes des talents dès lors que chacune de ses composantes (formation, projets ponctuels, mentorat, mobilités) aura pour dénominateur commun la compétence.

Réunir besoins de l'entreprise et aspirations individuelles (visuel)

Une gestion des carrières efficace porte une vision : rendre lisibles les métiers futurs, les métiers qui disparaissent, les évolutions des métiers actuels. Lorsque Gartner indique

que 51% de la planification des ressources des sociétés se concentre uniquement sur le nombre de collaborateurs par emploi cela révèle deux problèmes fondamentaux :

- *Comment disposer de sources de données fiables sur les métiers d'avenir, et la concertation interne pour les transposer dans les compétences à acquérir ?*
- *Comment conjuguer deux temporalités parallèles : la réponse immédiate aux besoins de compétences des managers, l'anticipation à plus long terme de la transformation des métiers ?*

Les enjeux de la transition à mener

Quelle culture managériale influencer ?

Le rôle du manager comme "supérieur hiérarchique" n'a plus de résonance pour la jeune génération. Elle recherche à la fois un coach et un leader qui donne un sens à l'action collective et les aide à progresser. Ce nouveau rôle à endosser demande un accompagnement RH à plusieurs niveaux : nouvelles compétences, postures sur des sujets comme le travail hybride, le management de la performance, recueil des besoins en formations, ...

Puisque le rôle des managers a changé, leurs objectifs doivent eux aussi être revus, en l'occurrence les motiver sur le développement des compétences de leur équipe et leur performance.

Qu'est-ce qui empêche l'accélération des mobilités aujourd'hui ? L'impact négatif sur les managers, alors qu'il faut distinguer si ces derniers évoluent car ils ne se plaisent pas, s'il s'agit d'un choix corporate ou s'ils ont été si bien formés qu'ils évoluent vers des postes à responsabilité. Réduire la crainte de perdre un élément en offrant une place de marché de talents internes adaptés répond au besoin de réactivité, cette crainte doit aussi être atténuée par une planification en amont à l'aide d'une démarche de strategic workforce planning.

Quelle évaluation de la performance favoriser ?

Selon Deloitte une partie croissante du travail est réalisée en dehors des fiches de postes, cela représenterait même 63%. Dans ce cadre, l'évaluation des collaborateurs ne se fait plus par le prisme unique du manager mais aussi par ses pairs et par plusieurs managers.

Cela se matérialise-t-il aujourd'hui dans les systèmes d'évaluation ? La majorité des schémas d'assessment sont encore calqués sur l'entretien annuel et non pas sur un suivi régulier. Les programmes de formations et les perspectives d'évolution ne sont pas discutés avant la première année du collaborateur, rien d 'étonnant que 33% des recrutés cherchent un nouvel emploi dès les 6 premiers mois de leur poste.

Quelle politique de gestion des carrières en 2023 ?

La gestion des carrières est aujourd'hui à réinventer. Le collaborateur a pris le pouvoir sur sa carrière car on l'a poussé à se comporter comme un apporteur de compétences qui sélectionne les projets internes qui le séduisent. La pénurie de compétences est souvent la conséquence d'un déficit d'anticipation et de structuration de l'offre interne. C'est pourquoi la rétribution des managers, qui connaissent le mieux leurs collaborateurs, doit aussi prendre en compte leur rôle de coach.

Parvenir à répondre aux besoins de multiplication des expériences exprimées par les collaborateurs peut se faire dans un cadre cohérent qui s'accorde avec les métiers et compétences dont l'entreprise a besoin. L'entreprise a les moyens d'optimiser ses opportunités internes non seulement en les rendant transparents mais en capitalisant sur la connaissance de chacun, fournie par la technologie, et ainsi construire, avec les talents, les trajectoires qui satisfont au bien collectif.

Vincent Hogommat

DIGITALISER LES RÉVISIONS SALARIALES POUR MIEUX PASSER LE CAP !

EdTech France

JEAN-CHRISTOPHE **CICILE**
Consultant SIRH au sein d'Altays

La hausse du prix des matières premières et des prix en général à la consommation, l'apparition des prémices en France du phénomène de «grande démission» observé outre-Atlantique, les difficultés de turn-over et de recrutement, voilà quelques sujets qui ont pu alimenter l'actualité en 2022 et concrètement mettre en péril l'équilibre de pas mal d'entreprises qui par ailleurs se remettaient à peine des contrecoups de la crise sanitaire. Conséquence de cette conjoncture critique – et particulièrement de la hausse des prix évaluée entre 6 et 7 %, les salariés voient leur pouvoir d'achat diminuer et réclament des réponses appropriées de l'entreprise en matière de hausse de leur rémunération. Pour faire face – tout en préservant la compétitivité – il n'existe bien sûr pas une seule réponse pour les entreprises, mais plutôt un ensemble de réponses combinées. Et dans cette panoplie de réponses à la crise, un logiciel pour digitaliser et optimiser vos campagnes de révisons salariales a naturellement sa place...

Récemment, sur France-Inter*, Catherine Guerniou de la confédération des PME, cheffe d'entreprise dans le secteur du bâtiment, déclarait : «Tous les ans nous augmentons les rémunérations en fonction de nos conventions, nous sommes attachés à la qualité de vie de nos salariés et nous savons bien que cela passe par le niveau de rémunération. On peut activer les primes aussi mais nous sommes confrontés à des hausses massives du coût des matières premières et de l'électricité et l'équilibre prix/ rémunération est devenu très compliqué !»

22

Toute la complexité de l'équation est là : comment faire plus avec moins ? Comment, au moment où les enveloppes consacrées à la hausse des rémunérations diminuent logiquement du fait de la baisse des résultats d'exploitation, au moment où le coût de la vie flambe, faire en sorte que les collaborateurs soient justement rémunérés, conservent autant que possible leur pouvoir d'achat et surtout ne soient pas tentés de quitter l'entreprise ? Et cette équation doit, de surcroit, intégrer le maintien nécessaire de la productivité. Cela parait compliqué mais peut-être que – à ce stade, la technologie peut nous venir en aide…

Oublions en effet l'épaisseur de l'enveloppe ! Agissons plutôt sur la méthode elle-même en faisant le pari d'une politique de rémunération plus efficace et plus ambitieuse. Pour cela il faudra digitaliser (ou «numériser», on vous laisse choisir) les campagnes annuelles de révisions salariales réalisées dans le cadre des NAO (Négociations annuelles obligatoires) en échangeant votre tableur Excel contre un logiciel dédié.

Ce logiciel de gestion des révisions salariales sera paramétré pour reproduire au plus près vos campagnes actuelles. Il ne devra pas «imposer» ses règles, mais épouser les règles existantes qui ont souvent été édictées à la suite d'un long travail de dialogue social. Il visera à simplifier, sécuriser, améliorer le déroulement de ces campagnes et – grâce à l'apport technologique et aux interactions qu'il va permettre de réaliser avec vos autres logiciels de gestion des RH, il va pouvoir ouvrir de nouvelles perspectives visant à plus de transparence et de justesse dans les arbitrages. Utilisé conjointement par les services de RH et par les managers à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, il va également renforcer la cohésion d'équipe et donner la valeur qu'elle mérite à la décision de proximité.

Plus d'efficacité et de sécurité dans la réalisation des campagnes

Plus la taille de l'entreprise est importante, plus l'organisation est complexe et plus les bénéfices sont conséquents dans le domaine de l'efficacité. Le logiciel permet la répartition garantie de l'enveloppe globale allouée aux révisions salariales à la multiplicité de niveaux hiérarchiques qui sont tous irrigués de manière pyramidale. Chaque ligne managériale reçoit son «enveloppe», jusqu'à la ligne la plus opérationnelle. Le manager de proximité peut ainsi à travers le logiciel directement – dans le respect de la somme qui lui est allouée – positionner les augmentations individuelles ou les primes en regard d'un collaborateur ou d'une équipe. Les informations remontent automatiquement au niveau supérieur qui va pouvoir «arbitrer» quand c'est nécessaire. L'avantage d'un tel système c'est la rapidité de traitement, puisque les différentes enveloppes allouées s'ajustent en temps réel. Corriger, statuer, re-proposer restent des opérations possibles tant que la campagne n'est pas achevée. Il n'y a plus de fichiers Excel échangés par mail – au mépris de la RGPD – et consolidés ensuite et conséquemment le traitement administratif diminue drastiquement (jusqu'à 40% d'économie de temps par exemple pour la SNCF). Des campagnes précédemment ouvertes 4 mois, se réalisent en un mois avec des taux de complétudes de 100%. Le gain de temps de traitement va aussi résulter de l'interopérabilité du logiciel avec le logiciel de paie dans une logique de flux descendant comme de flux montant. Tout ce gain de productivité administrative bénéficie directement aux RH comme aux managers qui peuvent ainsi consacrer ces temps gagnés sur des tâches rébarbatives à des activités plus «métier». On notera également que – dans le cas des organisations avec des implantations internationales – le logiciel pourra gérer un fonctionnement «multidevises» avec la plus grande justesse et la plus grande efficacité.

Une répartition plus juste et plus précise

Confrontés donc à des sommes allouées aux révisions salariales qui dans le meilleur des cas n'augmentent pas, les managers se doivent d'être encore plus précis, plus justes, plus efficaces dans l'octroi de ces augmentations. Le logiciel leur permet de rentrer dans une logique personnalisée particulièrement fine. Par son intégration au SIRH global de l'entreprise le logiciel

documente par échange de données, de la manière la plus objective possible, le niveau d'engagement dans l'entreprise du collaborateur. Les interactions avec le dossier du salarié et l'historique de sa rémunération ou avec le logiciel de gestion des entretiens et de définition des objectifs permettent ce travail d'orfèvrerie particulièrement apprécié des collaborateurs qui voient là un signe évident de reconnaissance de leur engagement. L'usage supplémentaire d'un «simulateur salarial» va renforcer encore plus cette image de justesse, pour ne pas dire justice salariale en permettant de positionner le collaborateur dans des graphiques figurant les niveaux de rémunération au niveau de l'entreprise ou par rapport au secteur d'activité global. Ce module adjoint va permettre également une vue statistique très fine sur les éventuelles différences de positionnement salarial entre les hommes et les femmes dans l'entreprise et permettre de corriger ainsi toute discrimination dans ce domaine.

Fluidité de l'organisation et engagement des collaborateurs

Si le lien de confiance est renforcé entre le manager et le collaborateur, il l'est aussi entre le collaborateur et l'organisation. Le signal de reconnaissance envoyé au salarié a toutes les chances de favoriser son engagement.

Le manager, quant-à-lui, verra dans le dimensionnement opérationnel et autonomisé de l'outil une augmentation de son champ d'action et en sera reconnaissant vis-à-vis de sa direction. On voit donc que le gain de fluidité

dans l'organisation est particulièrement étendu jusqu'à la relation entre RH et managers qui se trouve renforcée comme le constate Séverine Thouy, responsable rémunération au conseil général des Yvelines. «Grace à ce genre d'outils, nous avons renforcé la collaboration manager/RH. L'idée c'est d'être dans un mouvement de transformation continu et de renforcer l'échange entre les RH et le management sur le sujet de la rémunération».

Pour les grandes organisations, mais les ETI aussi

Les entreprises à tous les niveaux de tailles trouveront de l'intérêt à utiliser un logiciel de gestion des révisions salariales. Si dans l'exemple de la SNCF les gains administratifs apparaissent les plus impressionnants étant donné le dimensionnement de l'organisation (150 000 salariés, 5000 managers et 500 RH habilités au logiciel), les plus petites structures auront plutôt le bénéfice direct de la reconnaissance des collaborateurs par rapport à un système de rémunération dont le fonctionnement sera perçu comme transparent, juste et objectif. Un point positif pour les relations sociales comme pour la productivité !

Jean Christophe Cicile

1.4

SANTÉ QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

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*

iae Gustave Eiffel
ÉCOLE DE MANAGEMENT

ALORS, COMME CELA, IL Y AURAIT UN STRESS CRÉÉ PAR L'EXPOSITION AUX ÉCRANS ?

LIONELPAGES

CEO Actistress

Et oui, les écrans sont partout dans nos vies personnelles et professionnelles et ils piègent tellement nos fonctions visuelles et auditives que notre système nerveux d'animal humain trop sédentaire ne sait plus comment se sortir de ce traquenard numérique. Le résultat est direct, sans appel et s'épelle en 6 lettres : le STRESS ! Voyons comment le repérer et s'en extraire durablement.

Les écrans sont partout

Ils ont envahi nos vies du lever au coucher avec un véritable don d'ubiquité. Ils sont dans nos poches, notre sac à dos, sur nos bureaux, sur le meuble du salon, dans nos chambres à coucher ou accrochés aux murs de la cafétéria et de la salle de pause.

Nous en sommes arrivés là car les écrans nous servent autant à travailler qu'à nous divertir, nous instruire ou à communiquer, mais avec cette particularité non négligeable d'être intimement associés à la sédentarité et à l'accumulation de tensions. Ainsi, plus on les consomme, moins on bouge et plus on sature...

23

L'animal humain est un chasseur qui doit utiliser sa sensorialité et sa motricité… régulièrement et le plus largement possible.

Nous sommes des animaux humains, de l'espèce Sapiens Sapiens et sommes l'ultime évolution des organismes qualifiés d'hétérotrophes. L'hétérotrophie désigne l'incapacité à se nourrir d'éléments de base comme l'eau, l'air ou les sels minéraux comme savent le faire les plantes (Autotrophie). En d'autres termes, nous sommes bâtis pour pouvoir trouver notre nourriture (chasse, cueillette, élevage…) et c'est pour cette seule raison que nous avons un système nerveux : être en capacité d'interagir avec notre environnement direct avec nos sens et notre motricité.

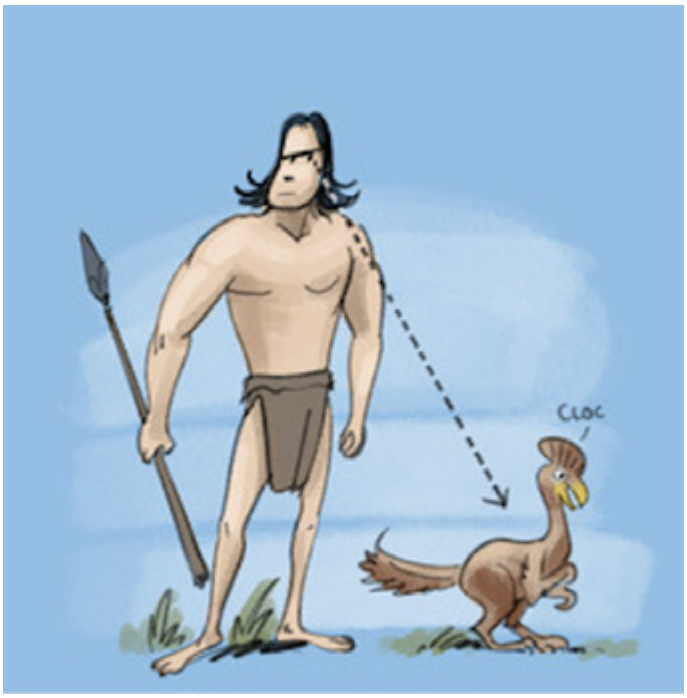
Nous sommes construits pour chasser en prenant tout l'espace, suivre notre proie, la sentir, l'entendre, la repérer, la voir, se baisser, ramper, courir, coordonner nos gestes pour lancer une flèche, grimper à l'arbre ou se battre tout en le DECIDANT. C'est d'ailleurs cette habilité motrice complexe intentionnelle développée pour survivre qui a directement construit notre cerveau, nos capacités émotionnelles, cognitives et psychologiques. Sans habilité motrice intentionnelle complexe, point d'adaptation et de pensant… Nous serions restés de beaux mammifères instinctifs/puissants mais sans capacité de conceptualisation et d'analyse fines.

J'entends déjà ce qui me disent que c'est un peu loin cette histoire d'hommes poilu. Et bien non ! Notre génome est on-ne peut-plus-stable en ce qui concerne le maintien de nos constantes biologiques et notre système nerveux a très peu évolué en 10000 ou 20000 ans en ce qui concerne ses caractéristiques essentielles. Nous sommes et resterons des animaux qui sont construits pour exercer fortement leur sensorialité et leur motricité en prenant l'espace. Pour autant, nous restons trop longtemps assis devant des écrans.

L'animal humain et la construction de sa sensori-motricité primordiale : l'oreille est centrale pour l'équilibre du système nerveux

La première sensorialité et motricité qui s'est développée l'a été en lien avec l'oreille. Je veux parler bien sûr de l'audition. Mais attention ! Pas une audition aérienne… Non, une audition-résonance à travers les tissus et les os. Nous avons tous en effet entendu EN PREMIER la voix de maman et du monde environnant filtrée par le liquide amniotique, dans notre corps, nos tissus, nos ébauches d'organes, de muscles et de tendons. Très vite, nous avons appris aussi à ressentir les variations de position, d'orientation. Ainsi, notre audition primordiale construite grâce à des résonances, des pressions et des pulsations qui sont autant de stimulations à 360° est devenu centre de l'équilibre, de l'orientation et du ressenti corporel dans l'espace (proprioception) et cela dès le 4ème mois. C'est le temps qu'il a fallu pour que l'appareil vestibulaire ou vestibule, fondation de l'oreille interne, soit achevé et fonctionnel. Nous connaissons la suite avec le développement de l'oreille moyenne et de l'oreille externe qui nous permettra d'entendre à l'air libre. Il n'empêche que

la stimulation du système vestibulaire est indispensable pour poser les bases d'un équilibre postural, émotionnel et cognitif. C'est grâce à lui qu'on peut se tenir debout, certes, mais aussi sentir «au fond de nous» quand une idée est juste, alignée avec nos valeurs, que nous sommes bien centrés et au bon «endroit» dans notre tête.



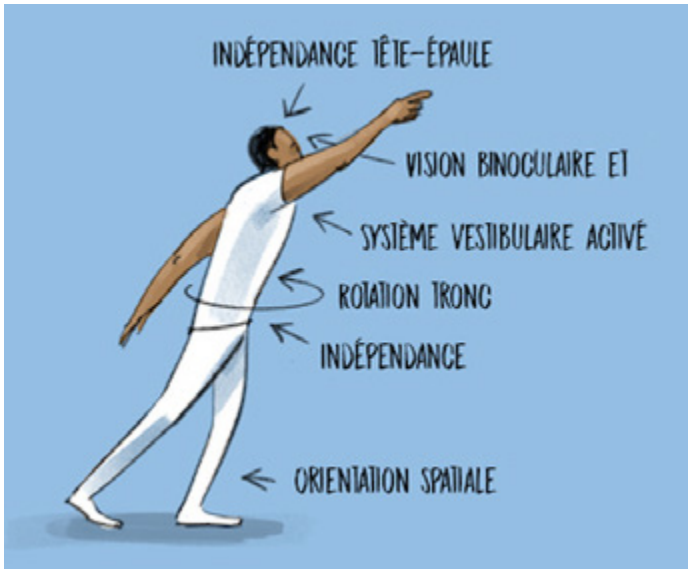
Le bébé l'a bien compris quand il bouge dans tous les sens, se retourne, se balance, fait la galipette, s'exerce et stimule autant qu'il peut. En stimulant le vestibule, il pose des briques essentiels pour la construction de sa posture, ses émotions, sa cognition et sa psyché. Il développe conjointement bien sûr la vision, le toucher, l'olfaction mais il bouge avant tout dans tous les sens... et beaucoup.

Les écrans, la position devant les écrans génèrent de fait une hypostimulation vestibulaire qui fige notre posture et installe une tension de fond dans les tissus. Chez Actistress, on parle de Menhirisation dont le nom scientifique est «Amnésie sensori-motrice». Un corps qui se fige est un corps qui est perçu par le système nerveux comme un corps stressé. Et comme le stress qui s'installe fige le corps, on a là une boucle vicieuse qui installe le stress en profondeur en nous. Le problème est que cette Menhirisation est un processus SOUS-CORTICAL. Cela veut dire que c'est un processus qui s'installe sans que nous en ayons conscience car il est issu d'un mécanisme réflexe. On est alors bien coincé... à moins de se rendre compte qu'on s'est menhirisé. Sauf que là aussi, il y a un gros souci : la plupart des sports que Homo Modernicus pratique ne stimule pas assez le vestibule ou ne vont pas assez réveiller les tissus qui se sont figés en profondeur.

La meilleure chose à faire face au stress des écrans est bien de commencer à danser, de travailler sur un ballon ou de pratiquer régulièrement le mouvement intentionnel complexe (Actistress, Parkour, Feldenkrais, Original Strength, Fighting Monkeys, Ido Portal, Animal Flow, Functional Patterns...).

Le drame de l'hyperfocalisation visuelle et auditive à courte distance et la coupure avec la motricité

Nous sommes des chasseurs qui, une fois décidés à se nourrir, sont construits pour suivre leurs proies avec leurs oreilles et leurs yeux et engager leur motricité DANS



TOUTES LES DIRECTIONS une fois que le focus sur la cible est fait. En d'autres termes, le système nerveux est pleinement actif quand l'action motrice suit directement la vision et l'audition.

Imaginez que vous cherchez des oiseaux cachés dans les feuillages en forêt. Vos gestes vont suivre ce qu'entendent vos oreilles à 360°, de près, de loin et aux 4 points cardinaux. Vous saurez même à quelle distance est l'oiseau. Une fois l'oiseau pointé, vos yeux prennent la suite et engagent toute votre motricité pour le trouver. Nous sommes faits pour stimuler notre vestibule, écouter et voir près et loin, à 360° et avoir notre système musculaire au service de notre capacité de focalisation auditive et visuelle.

Pourtant, face à un écran de 13/15'' à 30 cm de distance, nos oreilles, nos yeux sont accaparés par une hyperfocalisation prolongée sans déclenchement AUCUN d'une motricité en réponse : le système nerveux en SURCHAUFFE ne peut évacuer la tension qui s'installe en profondeur, comme si on appuyait sur une pédale d'accélérateur sans engager la vitesse !

Vous rajoutez à cela un autre problème majeur, celui des mails lus, agressifs ou injustes, qui nous blessent sans possibilité de sortir tout de suite notre frustration et notre colère par le mouvement. Il faudrait pouvoir taper dans un sac ou «se battre» quand cela fait trop. La réalité est qu'on sert les dents, qu'on reste «bienveillant»

et poli. Au mieux, on gueule ou on va courir le soir mais la course ou les cris ne permettent pas d'évacuer profondément l'émotion d'agressivité qui a hurlé au fond de nous. Une fois de plus, la coupure que crée nos vies modernes sédentaires avec la motricité salvatrice que nous devrions pratiquée et nourrir fait grandir toujours un peu plus notre surchauffe...

Comment faire alors pour rester calme le soir à la maison, pour être présent à nos proches ou ne pas trop boire ou trop manger avec autant de tensions enfermées en nous qui ont perdu le chemin de la sortie ? C'est quasiment impossible sauf à comprendre le mécanisme que je décris. La boxe, les sports de combat et l'ensemble des activités où il faut prendre des informations visuelles, auditives, proprioceptives à 360° pour orienter la motricité doivent absolument être favorisées (cueillette des champignons, danse, escalade, sports collectifs, tennis, alpinisme, sports de glisse, danse, Parkour...) par rapport aux sports en ligne (vélo, natation, course à pieds) pour créer une déconnexion digitale de qualité.

Hormones et stress des écrans.Il est désormais connu et prouvé que la lumière bleue produite par les écrans que nous consultons perturbe le cycle de la mélatonine au point de perturber notre sommeil. De même, la consultation brève et répétée des story sur Insta ou Tik Tok a un impact sur la dopamine et favorise les comportements addictifs. a prise en compte de notre nature animale sensori-motrice est cruciale pour créer les bonnes conditions d'une reconnexion de qualité à notre environnement et nous permettre de ne plus subir le stress des écrans en s'en déconnectant.

Lionel Dages

COMBATTRE LA FATIGUE VISUELLE DIGITALE POUR AMÉLIORER LE CONFORT AU TRAVAIL ET L'EFFICACITÉ DES COLLABORATEURS.

CECILE**ROBERT**

DG & Co-fondatrice Coach for eyes

La fatigue visuelle digitale, due à la surexposition aux écrans, touche la majorité des adultes mais ses symptômes peuvent être réduits par des actions de prévention. Encore faut-il dépasser les actions ponctuelles de sensibilisation pour avoir l'ambition de changer les comportements de façon pérenne. C'est bien l'enjeu de toutes les initiatives de prévention traitées dans le cadre de la santé au travail. Comment l'innovation peut-elle permettre de rendre efficaces les nombreuses initiatives mises en place dans le cadre d'une politique QVCT qui prend de plus en plus d'importance dans les entreprises depuis la fin de la pandémie ?

Qu'est-ce que la fatigue visuelle digitale, quels sont les symptômes et les risques ?

On sait tous que le temps passé devant les écrans digitaux, au bureau ou à la maison, augmente significativement, pour les enfants comme pour les adultes (jusqu'à 12h par jour pour certains).

On sait tous que ce temps passé devant les écrans s'accompagne d'une sédentarité excessive et d'un manque d'exercice physique favorisant une mauvaise condition physique à l'origine de facteurs de risques importants pour de nombreuses pathologies

(cardio-vasculaires, diabète, etc.). On connaît également les conséquences importantes sur la santé mentale et les capacités cognitives.

On parle moins par contre des risques de dégradation de la santé visuelle. C'est pourtant une évidence : nos yeux ne sont pas faits pour fixer longtemps un écran à la lumière artificielle. L'oeil est un organe hyper actif qui réalise plus de 200.000 mouvements oculaires par jour (soit 2 fois plus que les battements cardiaques).

La statique oculaire est un problème similaire à celui bien connu des TMS : les muscles oculaires ne sont pas suffisamment sollicités, ce qui conduit à un manque de tonicité ... . La fatigue visuelle digitale se caractérise selon les cas par des troubles plus ou moins gênants, qui peuvent ou non se cumuler : larmoiements, picotements, syndrôme de l'œil sec, maux de tête, vision trouble, difficulté de concentration... On estime que 70 à 75% des adultes sont concernés.

Plus grave, elle accélère également le vieillissement oculaire, facteur aggravant le risque de myopie chez les plus jeunes particulièrement exposés, de presbytie chez les quarantenaires, voire de DMLA chez les plus âgés.

Comment concilier une bonne santé visuelle avec l'accélération de la transformation digitale ?

Il ne s'agit pas de renoncer pour autant aux bénéfices de la transformation digitale. Parions plutôt sur une utilisation raisonnée et raisonnable - responsable donc - des écrans, et surtout sur la formation de tous. Il s'agit d'adopter les bons comportements pour limiter la fatigue visuelle et réduire les risques du vieillissement oculaire accéléré. En effet, si les troubles de la fatigue visuelle sont largement perçus, ils sont rarement identifiés comme tels et le lien de causalité avec le temps d'exposition aux écrans n'est pas conscient.

La prévention est d'autant plus importante qu'adopter la bonne posture est simple. Par exemple, est-on conscient que l'on cligne des yeux 6 fois moins souvent devant les écrans ? Le syndrôme de l'œil sec dû à une mauvaise hydratation requiert une consultation chez un ophtalmologue et un traitement médical. Mais on sait la pénurie des professionnels de la vue (les trois "O" opticiens, ophtalmologues et orthoptistes) dans la plupart des régions de France : leur recours est limité aux cas les plus sérieux de fatigue visuelle digitale, tandis que la plupart des salariés n'a pas d'accompagnement ad hoc pour améliorer son confort visuel.

Pour autant, l'essentiel des troubles liés à la fatigue visuelle digitale est réversible, si l'on exerce régulièrement les muscles oculaires pour entraîner leur tonicité ou bien les détendre. A noter, l'environnement de travail au sens large influe sur la fatigue digitale, la qualité et le type d'éclairage, la position face à la source de lumière et face à l'écran, etc. Des règles simples d'aménagement et d'ergonomie sont à prendre en compte dans les espaces de travail, au bureau comme en télétravail.

Rôle de la prévention et rappel de la nouvelle loi santé au travail qui met l'accent sur la prévention.

La prévention est l'un des axes majeurs retenus dans le plan santé du gouvernement, et qui se traduit par différentes initiatives concrètes. Dans les entreprises, la récente loi Santé au travail d' août 2021 entrée en application en avril 2022 insiste sur l'obligation pour les employeurs de mettre en place plus d'actions de prévention. Le rôle du médecin du travail est également renforcé. Il est trop tôt pour savoir si cette nouvelle loi (qui comporte d'ailleurs très (trop ?) peu de contraintes pour les entreprises) sera réellement efficace ou non.

La mise en place d'un passeport de prévention qui suit le salarié durant toute son activité professionnelle et dans lequel sont consignées les différentes actions de prévention de ses employeurs successifs est aussi une démarche qui va permettre de mesurer si les actions de prévention sont mises en place. Évidemment, l'objectif ultime sera de mesurer l'efficacité des actions de prévention elles-mêmes, ce

qui est beaucoup plus complexe. Le point commun de toutes les actions de prévention, c'est d'avoir pour objectif de changer les comportements pour adopter les bons gestes, la bonne posture, les bonnes habitudes, les bons réflexes qui diminuent in fine les risques pesant sur la santé. Les ateliers de sensibilisation ponctuels sont légion en entreprise depuis longtemps, ils se succèdent au rythme du calendrier des journées dédiées aux causes défendues. C'est une première étape d'information nécessaire mais qui n'est pas suffisante.

Changer les comportements requiert un accompagnement dans la durée pour pérenniser les nouvelles habitudes. Construire un environnement de travail favorable à la prévention demande d'impliquer la direction et les managers, au-delà de la médecine du travail et des ressources humaines, accompagnés par des experts externes le cas échéant.

Cet accompagnement expert se traduit de plus en plus fréquemment par des applications de coaching digital qui guident vers les bonnes pratiques en matière de sommeil, de nutrition, de fitness, de santé féminine, de santé visuelle, et même en santé financière. Elles permettent aux utilisateurs de trouver à la fois des contenus, de suivre leurs progrès, et de rendre plus interactives les actions de prévention, voire même plus ludiques.

Comment faire de la santé et de la QVT un axe d'innovation RH ?

La santé au travail est l'un des piliers de la démarche QVCT (qualité et conditions de vie au travail) en entreprise. Le bien-être au travail découle logiquement de cette démarche QVCT. Si l'on prend l'exemple de la fatigue visuelle digitale qui touche la majorité des salariés, on observe qu'elle nuit au confort visuel permettant de travailler correctement sur les écrans lorsque ceux-ci constituent l'outil de travail principal, sans pour autant être de nature pathologique et justifier une intervention d'un professionnel de santé dans la plupart des cas. Cependant, outre les troubles ressentis par les salariés, elle entraîne des difficultés de concentration et une baisse de l'efficacité et mérite d'être traitée. La prévention peut alors contribuer à améliorer la qualité de vie et le bien-être au travail, conditions impératives à la fois d'efficacité immédiate dans l'exécution des tâches et d'engagement à long terme.

L'ambition d'une politique qualité de vie au travail est d'aller au-delà du caractère individuel du bien-être de chaque salarié pour faire des actions vertueuses bénéfiques à tous collectivement. En entreprise lier prévention et action collective s'avère particulièrement judicieux pour faire changer les comportements, en impliquant la direction et les managers. Le collectif peut s'exprimer de différentes façons : les challenges sportifs, jeux d'équipes qui reposent sur la gamification et sur l'esprit d'équipe ont démontré leur efficacité. Utiliser l'humour et les défis collectifs permet de décomplexer la réalisation dans l'open space des exercices de tonicité oculaire ou de fitness.

Les outils de gamification, très largement présents dans les outils de e-learning, sont aujourd'hui utilisés dans les applications de bien-être au travail et de prévention santé. Les récentes applications digitales mettent en oeuvre différentes modalités pour aller au-delà de cette prévention primaire et accompagner les salariés : mise en relation avec des professionnels en visioconférence, diffusion ciblée de contenus, chatbot pour dialoguer, intelligence artificielle pour personnaliser les programmes, coaching digital pour motiver dans la durée à grand renfort de nudges...

Elles ont aussi l'avantage d'impliquer une volumétrie de salariés plus importante que des supports classiques de prévention primaire, tandis que la collecte de data permet d'identifier des populations à risques et de renforcer une démarche ciblée de la prévention. Bref, la QVCT est un terrain d'innovation digitale en pleine ébullition.

Cécile Robert

JE SOIGNE MA TECH POUR DES USAGES ÉQUILIBRÉS ET DURABLES EN SANTÉ AU TRAVAIL

CECILE**RIVOIRON**

fondatrice et présidente d'Ekipoz, ma pause équilibre. Consultante en Innovation en santé et QVCT

Les plateformes numériques offrent de formidables opportunités de développer des apprentissages personnalisés, vecteurs de la Learning Tech ou encore pour faciliter et optimiser les process de recrutement.

Pourtant, comme tout usage du numérique, il convient d'être raisonné afin de ne pas transformer cette «machine à apprendre» en machine à «broyer». L'hyperconnexion est un phénomène de plus en plus répandu – on en parle depuis quelques années aux USA – notamment dans le secteur tertiaire. Personne n'y échappe. Quelles que soient les tranches d'âge, les milieux sociaux, les métiers et environnements. Nous sommes tous (très)(trop) exposés. En tant que responsables des Ressources Humaines et de la Formation, des pistes sont à explorer. Alors, quels sont les risques ? Comment faire face ? Peut-on être acteur de la Tech et prendre le point auprès de ses équipes ?

Tous hyperconnectés : un bien pour un mal

Avant de préciser les risques à court, moyen et long termes de l'hyperconnexion. Arrêtons-nous sur ce qu'est l'hyperconnexion. L'hyperconnexion est un «excédent», un surplus, un «trop» de connexion. Les connexions visées font référence aux différents écrans qui sollicitent nos attentions au cours de nos journées de travail et de loisirs. Il peut s'agir des ordinateurs, des tablettes, des smartphones. Essentiellement les écrans qui induisent une sollicitation de notre part.

Tous les maux de l'hyperconnexion résonnent avec ces mots : phubbing, bluring, multitasking...ou dans la version française «snober en étant connecté», «effacement des frontières vie privée vie pro», «réaliser plusieurs tâches en même temps»...

Quant aux risques...ils sont bien nombreux. Citons les principaux : perte de concentration, de mémoire, dépression, burnout, anxiété, troubles du sommeil et de l'alimentation. Les uns alimentant les autres, les autres alimentant des risques de souffrir de pathologies chroniques à plus long terme comme les pathologies cardiaques, les cancers ou encore le diabète.

Alors, que faire ? vers une connexion «équilibrée»

Lutter contre l' «économie de l'attention», c'est un peu comme David et Goliath, le combat est perdu d'avance.

Pourtant, doit-on baisser les bras pour autant ? Non, bien sûr que non. Oui, on peut avoir un usage «équilibré» des écrans. Equilibré, c'est-à-dire qu'il ne nuit pas à notre santé, à notre travail, à notre entourage et à nos proches.

Equilibré, car nous avons la capacité de décider quand et comment utiliser les écrans.

Equilibré, car nous n'envisageons pas de nous couper de notre outil de travail, ni de nos outils de communication avec nos proches (parfois éloignés géographiquement) ou encore de nos outils de loisirs ou de cultures.

Toutes nos interventions autour de l'hyperconnexion commencent d'ailleurs par une invitation à se questionner, observer minutieusement le problème, le quantifier, le calibrer ... sans se voiler la face. La revue par les pairs peut être utile à cet effet, lorsque l'on a l'impression de ne pas tout à fait être honnête avec soi-même, avec une perception trop stricte ou au contraire trop indulgente de notre dépendance aux écrans.

Des actions de sensibilisation personnalisées auprès des managers, des formateurs et acteurs de la Tech

Sensibiliser aux risques de l'hyperconnexion est donc réellement utile tant auprès des managers que de l'ensemble des équipes. C'est le premier pas vers une amélioration possible de son rapport aux écrans. Celle-ci prendra un peu de temps. Le temps et la répétition de nouveaux usages feront leur travail.

D'ailleurs, c'est en mettant l'accent sur une approche plus personnalisée que l'on peut escompter avoir des résultats davantage probants et aussi plus durables. Les approches trop généralistes qui ne prennent pas en compte les contextes et culture d'entreprise sont vouées à fournir un vernis certes minimal mais trop superficiel pour être réellement utile et applicable, que cela soit dans son environnement de travail ou dans la sphère personnelle.

Sur ce thème, on va rencontrer de nombreuses personnes qui ne veulent pas entendre parler du sujet, parmi celles-ci certaines sont dans un «déni» évident de leurs propres habitudes et excès de consommation d'écran. Une approche personnalisée permettra d'inviter dans la durée ces personnes à questionner leur comportement dans un cadre bienveillant.

Mieux vaut tard que jamais ! Nous ne sommes pas face à un risque conjoncturel. Mais bien face à un phénomène de société qui prend chaque jour un peu plus d'ampleur. Le cadre du numérique s'étend continuellement. Quid de l'hyperconnexion et de ses risques avec le métaverse ? Les possibilités offertes par le métaverse sont immenses...tout autant que des nouveaux risques de confusion avec le réel, de diminution de contacts humains physiques ou encore d'hyperconnexion qui en découleront. Quel équilibre vie privée vie professionnelle avec le Métaverse ?

Installer des nouvelles pratiques plus responsables dans nos connexions Connaitre le problème, ses risques et savoir se positionner, c'est bien. Mais ne nous contentons pas de résultats de diagnostics.

Quelles sont les pistes pour agir ?

A titre individuel, avec Ekipoz, nous avons identifié 30 bonnes pratiques pour aider à mieux équilibrer ses temps de connexion, gagner en concentration et en sérénité. L'outil défi connexion est intéressant tant dans la vie personnelle qu'au travail.

Citons quelques exemples de bonnes pratiques pour aller vers une meilleure connexion : prendre ses repas sans écran, acheter un réveil, créer une «zone blanche» c'est-à-dire où l'on ne se connecte pas à son domicile. Quant au travail, stoppons les envois de messages en dehors des heures de travail ou encore faisons le tri dans les multiples notifications que nous recevons.

Je Soigne ma tech is the new levier d'attractivité et de fidélisation ?

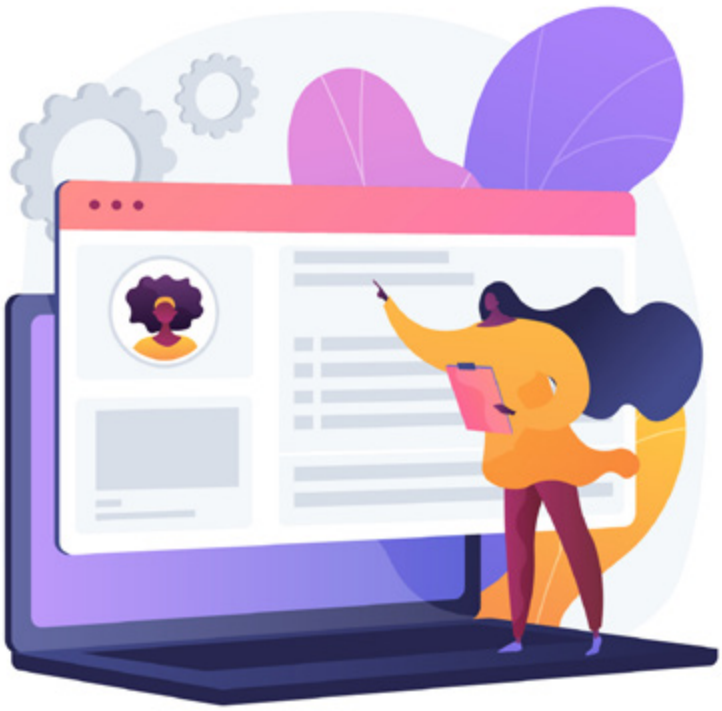
Comme il vaut mieux prévenir et éviter un burnout que de guérir – avec tous les risques de rechute qui existent, il vaut mieux prévenir et éviter les risques d'hyperconnexion. Dans le rouge, c'est toujours «un peu tard» pour agir.

Et c'est un apport vraiment utile auprès des équipes, notamment tech qui exercent dans cet environnement par choix, qui ont un environnement connecté plus.

Les acteurs de la Tech qui s'emparent du sujet prennent un avantage concurrentiel décisif. Car si le sujet n'est pas toujours formulé, il répond en pratique à des problématiques réelles et sérieuses. Ce serait dommage de se voiler la face, de poursuivre et aller dans le mur, avec des équipes qui décrochent, se débranchent, se désengagent...ou pire craquent.

Et dans le cadre des formations, comme lors de journées de travail, pourquoi ne pas s'offrir une micro-pause déconnectée ?

Cécile Rivoiron



LA DÉCONNEXION EST-ELLE UN ART PERDU ?

CAMILLE**JOYEUX**

Par Camille Joyeux, brand manager chez moka care

Dans un monde hyperconnecté, peut-on encore parler de déconnexion ? Déconnecter lorsque l'on est joignable à tout moment semble relever d'un exploit. Et puis, au fond, être hyper connecté, est-ce réellement une mauvaise chose ?

La déconnexion, notre nouvel Everest

On ne vous apprend rien : dans un monde d'hyperconnexion généralisée, déconnecter de son travail semble relever d'un exploit.

Jadis — il n'y a pas si longtemps que ça — on quittait le travail le soir pour le retrouver le lendemain. Point. Il n'était même pas question de "déconnecter de son travail."

On vous voit venir : "c'était mieux avant". Rappelons quand même qu'à cette époque le télétravail était pour le moins inconcevable. Aussi faut-il reconnaître que le tout numérique présente bien des avantages. Pour ne citer qu'eux : le gain de temps, la collaboration accrue, la rapidité d'exécution.

Mais tout a un coût et dans le cas de l'hyperconnexion, on parle bien sûr de coûts humains.

Combien sommes-nous à avoir nos mails pro et nos messageries internes sur nos portables personnels — c'est-à-dire, littéralement, à portée de main ?

Oui, les frontières entre ces deux mondes, le travail et la maison, sont définitivement brouillées. Un retour en arrière semble peu probable (et d'ailleurs peu souhaitable).

La déconnexion : une loi qui n'en est pas une ?

En 2017, la loi du travail a introduit le "droit à la déconnexion". Cette loi impose aux entreprises la "mise en place des instruments de régulation de l'outil numérique."

Concrètement ? Les employés ont le droit de ne pas se connecter aux outils numériques et de ne pas être contactés par leur employeur en dehors de leur temps de travail.

Dans le Code du travail, le droit à la déconnexion est intégré à l'article L2242-17 :

«7° Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.»

Mais que doit contenir cette fameuse charte ? Qu'est-ce qu'on entend par «usage raisonnable», exactement ?

Vous l'aurez compris : il existe donc à peu près autant de droits à la déconnexion qu'il existe de chartes. A chaque entreprise de l'adapter comme bon lui semble.

Bien qu'il y ait des progrès notables, la législation du droit à la déconnexion reste encore trop floue et sujet à l'interprétation pour en tirer des règles absolues.

L'hyperconnexion : c'est grave, docteur ?

C'est vrai, au fond : que risque-t-on ? Si on aime son travail, s'il nous passionne, y a-t-il vraiment un inconvénient à y penser tout le temps ?

On a demandé l'avis d'Elisabeth Meinertzhagen, coach certifiée spécialisée dans la prévention des RPS (risques psychosociaux). Voici ce qu'elle nous en dit.

Lorsque le travail prend toute la place, les conséquences se font souvent ressentir en cascade. Parmi celles-ci :

- *le désinvestissement dans la vie familiale, et tout ce qui en découle : fragilisation du couple, perte de lien avec ses enfants, etc. ;*
- *des angoisses telles que le syndrome du "jamais à jour", qui pousse à se sentir constamment en retard sur son travail ;*
- *des troubles du sommeil fréquents ;*
- *des difficultés de concentration ;*
- *une sédentarisation accrue ;*
- *des douleurs : maux de tête, de dos ;*
- *et, comme toujours lorsque l'on est en surchauffe, des dysfonctionnements du système immunitaire.*

Rien de bien réjouissant, donc. Sans compter que, dans les cas extrêmes, ce mal-être peut aller jusqu'à l'épuisement professionnel, plus communément appelé le burn-out.

Suis-je hyper connecté(e) ?

C'est le cas de nombreux comportements dits "pathologiques" : on ne s'en rend pas compte avant qu'il ne soit... trop tard.

On a demandé à Elisabeth quelques signaux à guetter pour savoir quand trop, c'est trop.

- *vous avez des angoisses et des pensées liées au travail le soir, le week-end, en vacances ;*
- *vous vous sentez isolé(e) socialement ;*
- *vous consultez régulièrement vos mails en dehors de vos horaires de travail ;*
- *vous sautez des repas tant vous êtes absorbé(e) par votre travail ;*

- *vous vous endormez en pensant au travail ;*
- *vous travaillez le week-end, au détriment de vos occupations familiales et / ou loisirs ;*
- *vous vous sentez coupable lorsque vous vous reposez ;*

Vous vous êtes peut-être reconnu(e) à la lecture de ces symptômes. Au fond, ne sommes-nous pas tous un peu hyperconnectés ?

- *La mauvaise nouvelle : oui.*
- *La bonne nouvelle : il n'y a là aucune fatalité.*

Déconnecter devient un acte conscient

Puisque tout est fait pour nous permettre de travailler tout le temps, il en revient à nous, humains raisonnés et raisonnables, de poser les limites. Puisque le principe de déconnexion est assez flou, et que même les entreprises ont du mal à en tirer une seule et unique charte, il en revient à chacun de définir ce qu'il / elle attend.

Mais par où commencer ?

1 Première étape : on définit ses priorités personnelles. En chaque début de semaine, posez-vous vraiment la question : "Qu'est-ce que je veux absolument avoir fait cette semaine en dehors du travail ?" Une séance de sport ? Une soirée entre amis ? Au moins deux dîners avec mes enfants ? Une fois ces priorités posées, les reste peut s'organiser.

2 Deuxième étape : on organise ses journées. Et si tout était une question de fixer des horaires et de s'y tenir ? Bien qu'il soit difficile de l'admettre, l'hyperconnexion est souvent liée à un manque d'organisation. Vous connaissez peut-être ce sentiment oppressant de devoir constamment "rattraper un retard" ? Pour mieux s'en préserver, il conviendrait de se reposer sur l'organisation de ses journées. A commencer par ses horaires. Concrètement : à quelle heure dois-je me mettre au travail ? Et à quelle heure dois-je partir ce soir ? Les horaires sont le cadre dans lequel on opère : ils donnent un début et une fin à la journée de travail. Le visualiser de cette manière permet de factualiser la vie au travail vs. la vie en dehors du travail.

3 Troisième étape : chaque matin, on dresse la to do. "Oui, normal", nous direz-vous. Mais attention : la to do doit être réalisable dans la journée. Ceci est un point très important. Le plus important, peut-être. Nous sommes nombreux à écrire des to do trop chargées. On sait pertinemment que tout ne sera pas fait dans la journée. Mais comment déconnecter vraiment en fin de journée avec une to do non terminée ? C'est extrêmement frustrant, voire décourageant. Il peut être utile de se donner des objectifs sur une journée, ou même sur une demi journée : "avant de partir déjeuner je veux avoir accompli…". En cas de surcharge, ce peut être pertinent de faire le point avec son manager pour prioriser, ou déléguer.

4 Quatrième étape : on communique. Combien d'»abus" non intentionnels ont été commis au travail à cause d'un manque de communication ? On vous le demande. Toujours est-il que la clé d'un environnement professionnel serein reste la communication. Dîtes à vos collègues comment vous préférez que l'on vous sollicite. Indiquez les plages horaires sur lesquelles vous êtes disponible. Indiquez aussi les moyens par lesquels vous préférez que l'on vous contacte (par mail ? par messagerie ? par téléphone ?) Car une chose est sûre : ils ne peuvent pas le deviner .

Tout cela peut vous sembler évident. Ou impossible. Ou peut-être les deux à la fois.

Le secret, comme pour beaucoup de choses, est d'être systématique. Oui, au risque de paraître psychorigide. Car il n'y a rien, non rien, de plus difficile à défaire qu'une (bonne) habitude.

Et puis, comme disait Aristote, "ce que nous devons apprendre à faire, nous l'apprenons en le faisant."

Camille Joyeux

QUAND L'INNOVATION RH SE MET AU SERVICE DE LA QVT

DAVIDDUPREZ

CEO, Fondateur de we talk

14.580 €. C'est le coût moyen engendré par le mal-être au travail chaque année par salarié ! Nous constatons une réelle ébullition dans le monde des ressources humaines ces dernières années. La crise sanitaire et le confinement ont amené de nouveaux comportements et de nouvelles règles : digitalisation, hybridation du travail, télétravail.

De nouvelles solutions ont petit à petit vu le jour pour accompagner les équipes RH à améliorer le bien-être au travail de leurs collaborateurs. C'est un nouveau marché qui s'est ouvert et qui a de belles années devant lui ! De nombreuses entreprises cherchent désormais à intégrer des innovations et de la créativité pour gérer les processus RH et améliorer l'engagement et le bien-être des collaborateurs.

État des lieux : Un contexte post-covid

Saviez-vous que la journée mondiale de la santé mentale existe depuis le 10 octobre 1992 ? Et pourtant, ce n'est que depuis quelques années seulement qu'il y a eu une avancée majeure dans la prise en compte de la santé mentale au travail.

La crise sanitaire a eu un impact significatif sur l'organisation du travail dans les entreprises : les décideurs RH ont en effet constaté une baisse de l'engagement de 60% de leurs collaborateurs !

Les salariés se sont retrouvés en télétravail du jour au lendemain sans avoir eu des solutions adaptées pour les accompagner dans cette transition. 42% des décideurs RH ont observé que les collaborateurs en télétravail pâtissent du manque d'interactions avec les équipes.

Un sondage d'Empreinte Humaine de mars 2022 constate qu'il y a 2,5 millions de salariés en état de burn-out, soit 34%. Ces chiffres sont trois fois plus élevés qu'avant la pandémie. La crise sanitaire a évidemment eu un impact négatif sur l'épuisement au travail et a remis les questions de sens au cœur du débat.

Malheureusement, seulement 28% des salariés estiment que l'employeur est impliqué dans la prévention des risques psychosociaux. 75% estiment qu'il faudrait faire des bilans pour connaître l'état de bien-être des salariés.

Dans l'article 4121-1 du Code du travail, nous pouvons lire «l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.». Vous ne permettez pas à vos ouvriers de travailler sans casque sur un chantier ? Pour la santé mentale : c'est pareil ! La responsabilité de l'employeur est engagée et justifie la prise en charge de la santé mentale des collaborateurs et la prévention des risques psychosociaux autant qu'il en est pour les enjeux de sécurité.

La QVT : le nouvel enjeu des entreprises

Afin de pallier au mal-être et favoriser l'épanouissement des salariés, les entreprises débordent d'imagination pour mettre la qualité de vie au travail au cœur de leur préoccupation.

Mais au fait, qu'est-ce que la qualité de vie au travail ou encore la QVT ?

Ce sont toutes les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performances globales de l'entreprise. Ces actions allient santé physique et psychique, opinions et ressentis, équilibre vie pro et vie perso, activité physique ou encore, communication au sein de l'entreprise.

Certaines entreprises mettent en place des actions, parfois originales, pour améliorer la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs. Par exemple, permettre aux salariés d'emmener leur animal de compagnie (chien ou chat) au bureau, mise en place de capsule de sieste, des séances de méditation ou encore de challenges sportifs. Toutes ces actions permettent de lutter contre l'anxiété et le stress, favorisent la concentration, créent des interactions nouvelles et détendent l'atmosphère.

Parmi les tendances actuelles, on voit se développer la flexibilité du travail, le télétravail et la mise en œuvre de programmes d'apprentissage et de développement.

46% des entreprises ont adopté le mode de travail hybride et une flexibilité sur les horaires. Les entreprises offrent à leurs salariés la possibilité de télétravailler afin de réduire les niveaux de stress et améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les modalités de travail flexibles comme le temps partiel, le partage de poste et la semaine de 4 jours peuvent également contribuer à la qualité de vie au travail.

Le but étant de créer un environnement qui encourage les employés à s'épanouir et à être plus productifs. Il peut s'agir de fournir aux employés : le soutien dont ils ont besoin pour réussir, d'offrir des modalités de travail flexibles qui leur permettent de gérer plus facilement leurs engagements pro & perso et de leur fournir les ressources afin de rester engagés dans leur travail. Ainsi, toutes ces actions concourent à la création d'une culture de confiance et de respect au sein de l'entreprise et les collaborateurs se sentent ainsi reconnus.

Un marché en ébullition

Le domaine de l'innovation RH évolue rapidement et il est important pour les entreprises de se tenir au courant des dernières tendances.

Dans les dernières tendances RH, nous pouvons citer l'IA et les algorithmes pour traiter les candidatures et prédire le taux de turnover au sein des équipes, les outils de cartographie des compétences pour avoir une vue d'ensemble sur les ressources et compétences. Également, les tests de personnalité pour comprendre et évaluer les softs skills et la personnalité du candidat afin de savoir s'il "match" avec les collaborateurs déjà présents dans l'entreprise et sa capacité à apprendre de nouveaux concepts. Pour finir, les programmes de bien-être que les entreprises mettent en place et qui offrent des avantages sociaux pour promouvoir le bien-être des employés.

De nombreuses applications existent afin d'améliorer la qualité de vie au travail.

Parmi celles-ci, des applications pour favoriser l'activité physique comme Gymlib qui donne accès à des salles de sport et à plus de 300 activités ou encore Kiplin qui propose des challenges d'activité physique conçus sous forme de jeux accessibles à tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau d'activité physique. Il existe également d'autres solutions pour favoriser le bien-être des collaborateurs comme Petit Bambou qui offre des programmes de méditation, respiration, sophrologie… ou Silent Space qui conçoit des solutions acoustiques actives et connectées pour améliorer le confort et la concentration des collaborateurs sur leur espace de travail.

Les plateformes de formation ou de coaching sont également un bon moyen d'améliorer le bien-être des collaborateurs. Elles peuvent être utilisées pour fournir aux employés la formation et le coaching dont ils ont besoin tant au niveau personnel que professionnel. Ces plateformes peuvent être utilisées pour diffuser des webinaires et d'autres supports de formation. Elles peuvent, également, être utilisées pour proposer des sessions de coaching afin d'aider les employés à développer les compétences et les softs skills dont ils ont besoin.

Le parti pris de We Talk

We Talk est né d'une expérience vécue pendant le confinement quand tout le monde s'est retrouvé chez soi, une question est venue "comment être utile pendant les 15 prochains jours et accompagner d'une manière différente ?"

Chaque jour, à 17h17, nous envoyons le lien d'une visioconférence sur Facebook pour échanger autour d'une thématique commune. La première était "Et si ce moment était le plus beau cadeau qui pouvait m'arriver !"

Dès la première séance, deux personnes se sont présentées puis 3, 4, 5… un groupe s'est constitué. Les participants étaient fidèles à notre rendez-vous quotidien, au fur et à mesure ils se dévoilaient et nous assistions aux évolutions des uns et des autres. L'expérience s'est révélée très enrichissante et puissante !

L'idée de créer We Talk est devenue une évidence : "Accompagner d'une manière individuelle au sein d'un collectif autour d'une thématique commune"

La puissance d'en parler ensemble démultiplie le processus de transformation, avec maintenant plus d'un an d'expérience, nous voyons que notre solution est pertinente avec un taux de satisfaction de 96 % et de très bons témoignages d'utilisateurs.

Une prise de conscience est en marche : prendre soin de soi, par la parole ou le coaching, n'est plus tabou. La santé mentale des collaborateurs est entrée dans les entreprises, le mouvement est en marche !

Le meilleur investissement que les entreprises puissent faire est bien dans le capital Humain et transformer leurs ressources humaines en richesses Humaines.

David Duprez

COMMENT LE NATURAL LANGUAGE PROCESSING ET LE MACHINE LEARNING AIDENT LES DRH ET LES MANAGERS À AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE LEURS COLLABORATEURS EN PRENANT LES BONNES DÉCISIONS?

ARNAUD**TESTU**

Co-fondateur Bloomin

Le Natural Language Processing (NLP) et le Machine Learning (ML) sont deux technologies en forte croissance qui ont un impact considérable sur la gestion des ressources humaines (RH) et les pratiques managériales. En utilisant ces technologies, Bloomin permet aux DRH et managers de prendre de meilleures décisions concernant leurs collaborateurs afin d'améliorer la qualité de vie au travail et plus globalement les performances de l'entreprise.

LE NLP & MACHINE LEARNING

Le NLP est le domaine de l'informatique qui permet de traiter et d'analyser les données textuelles, comme les e-mails, les messages instantanés et les commentaires afin de les transformer en données actionnables.

Cela peut aider les DRH à comprendre les sentiments et les préoccupations des collaborateurs, ainsi qu'à détecter les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent trop graves.

Par exemple, en utilisant le NLP pour analyser les feedbacks, les DRH peuvent repérer les collaborateurs qui sont surchargés de travail et intervenir pour rééquilibrer les charges de travail, ce qui peut améliorer la santé mentale et le bien-être des collaborateurs.

Le ML, quant à lui, permet aux ordinateurs d'apprendre et de s'adapter à de nouvelles situations sans être explicitement programmés pour cela. Cela peut être particulièrement utile pour les DRH et les managers qui ont besoin de traiter de grandes quantités de données pour prendre des décisions éclairées.

Par exemple, en utilisant le ML pour analyser les données de performance des collaborateurs, les DRH peuvent identifier les meilleures pratiques de gestion

et de motivation qui ont le plus d'impact sur leur rendement.

Cela peut aider les managers à adapter leur style de leadership pour améliorer la satisfaction et la motivation des collaborateurs.

Comment nous l'avons implémenté chez Bloomin?

Nous avons implémenté ces technologies sur 3 fonctionnalités majeures:

1 Nuage de mots. Le nuage de mots permet de visualiser en un coup d'œil les mots utilisés dans les verbatims des réponses aux questions ouvertes.

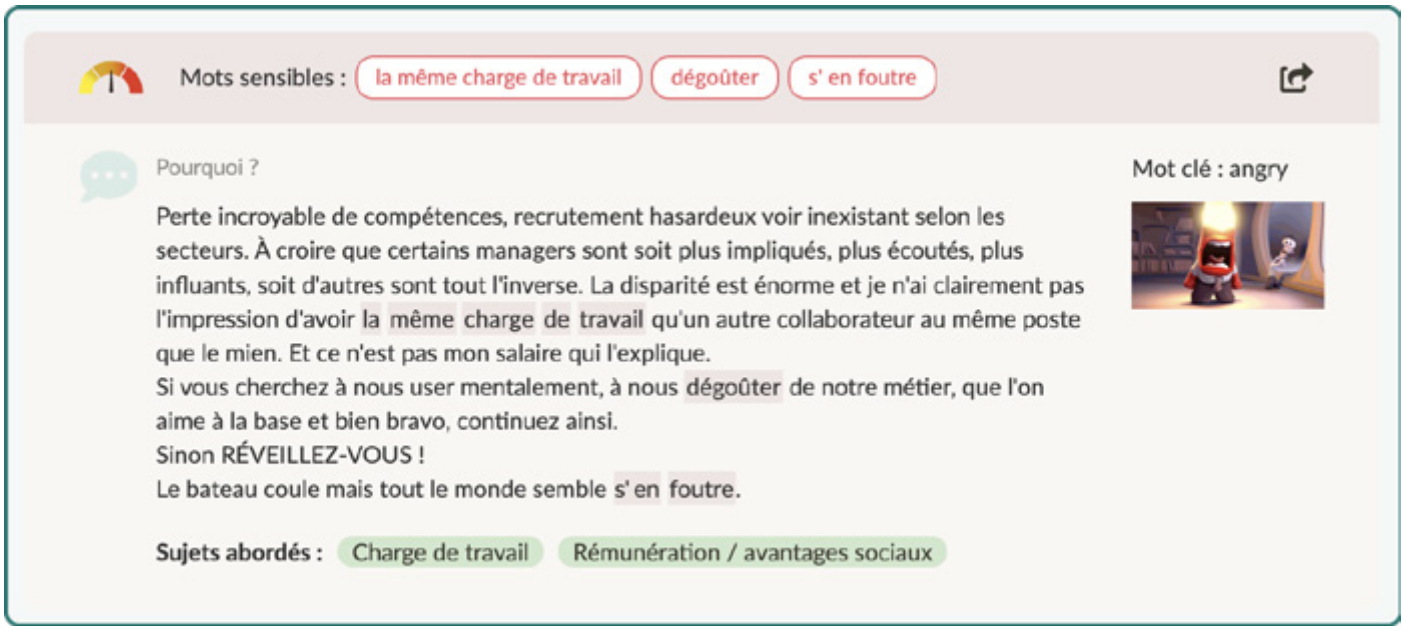
La construction d'un nuage de mots nécessite la combinaison de plusieurs technologies constituant notre algorithme. Notamment :

- *Fréquence des mots : permet de compter tout simplement les occurrences*
- *Stopwords : permet de supprimer les mots comme "et", "le", "avec"...*
- *TF-IDF (term frequency–inverse document frequency) : comme les mots clés les plus* pertinents ne sont pas forcément les plus fréquents d'un corpus, plutôt que d'utiliser la "fréquence de mots", notre algorithme se base sur la technologie TF- IDF.
- *SpaCy (bibliothèque NLP) : permet la détection des stopwords, utilisé dans la reconnaissance d'Entités Nommées, et dans l'inflexion des mots sous une forme normalisée. Par exemple, cette fonctionnalité regroupe des mots comme "partageons", "partageaient", "partagera" sous le mot-clé normalisé "partager".*

2 Commentaires à caractères sensibles. La détection de commentaire à caractère sensible permet à la fois :

→ d'identifier rapidement les commentaires sur lesquels un besoin d'action rapide est nécessaire. → alerter instantanément les managers et RH pour une prise d'action encore plus rapide.

Notre algorithme permet l'identification et la classification selon 3 niveaux (Sensibilité modérée, sensibilité élevée et sensibilité



très élevée). Pour cela nous nous appuyons sur les technologies suivantes :

- *Une bibliothèque de mots catégorisée selon des thématiques (Souffrance, santé, etc.)*
- *Un sous-module "quantifiers" qui isole les termes susceptibles de modifier les expressions sensibles en précisant une intensité, un degré ou une variation de quantité à la hausse comme à la baisse, ce qui nous permet de moduler les poids d'expressions qui s'articulent toutes autour de la même expression ('stress', par exemple), sans pour autant avoir la même signification ('gros stress', 'pas de stress', 'toujours plus de stress'...).*
- *Une combinaison des technologies utilisées dans la génération de nuage de mots.*

3 Analyse de sujets (Topic analysis). Le traitement automatique des verbatims vous permet d'obtenir une analyse qualitative plus fine des commentaires et ainsi identifier plus facilement les sujets abordés dont ceux qui comptent pour vos collaborateurs.

Il vous permet d'attribuer une ou plusieurs sous-thématiques (un ou plusieurs sujets) par commentaire afin d'obtenir une représentation graphique globale.

→ C'est grâce à cette restitution graphique qu'il devient possible d'exploiter pleinement les réponses aux questions ouvertes et de permettre le passage à l'action, tant des managers que des directions des ressources humaines.

Depuis sa création en 2016, Bloomin a développé une expertise dans le domaine de l'intelligence artificielle combinant plusieurs systèmes constitutifs de nos algorithmes de Topics analysis. Notamment s'agissant du Machine Learning

- *Tensorflow : bibliothèque utilisée pour la spécification du réseau de neurones.*
- *HuggingFace : bibliothèque NLP pour le modèle de langues. Nous gérons l'analyse sur plus d'une centaine de langues.*
- *Entraînement : il s'agit de la combinaison de Travail humain de catégorisation en associant à un verbatim une ou plusieurs sous-thématiques*
- *L'entrainement de l'intelligence artificielle réalisée sur des données dites "d'entrainement" comparées à des données dites de "test" pour laisser le réseau de neurones se modifier de façon à affiner en continu les prédictions (les prédictions étant les sujets identifiés au sein de verbatim)*
- *Thématiques et sous-thématiques : Bloomin a conçu une classification des sujets, structurée d'un ensemble de thématiques et sous-thématiques, lui-même classifié dans des "cas d'usages.*

Cette organisation permet de contextualiser les résultats prédits par l'algorithme pour coller au plus près des besoins des utilisateurs à savoir, l'actionnabilité.

Cas pratique: Comment le NLP & Le Machine Learning aident à améliorer l'expérience collaborantteur?

Prenons le cas d'un de nos clients, leader dans le secteur de la distribution.

La combinaison de ces deux technologies, associée aux fonctionnalités de data analyse de la plateforme Bloomin l'ont aidé sur 2 points à améliorer leur expérience collaborateur:

1. Passage à l'action des managers

- *Grâce à une visualisation claire et synthétique des sujets abordés par équipe.*
- *Grâce à un alerting en temps réel des commentaires à caractères très sensible permettant de déployer instantanément les process d'accompagnement en respectant l'anonymat des collaborateurs.*
- *Communication simple aux équipes en local.*

2. Décisions stratégiques du COMEX basées sur les données

Grâce à l'identification des sujets abordés couplée à l'analyse de leur évolution dans le temps, mis en corrélation avec les résultats de l'eNPS (Employee Net Promoter Score)

Evolution de la technologie

Il y a plusieurs évolutions en cours dans le domaine du Natural Language Processing (NLP) et du Machine Learning (ML) qui ont un impact sur les ressources humaines (RH).

Voici quelques exemples :

- *L'optimisation des processus de recrutement : Le ML peut être utilisé pour analyser les données des candidats (CV, entretiens, etc.) et prédire leur performance future. Cela peut aider les DRH à sélectionner les meilleurs candidats et à améliorer la qualité des recrutements.*
- *La prédiction des besoins en formation : En utilisant le ML pour analyser les données sur les compétences et les performances des collaborateurs, les DRH peuvent prédire les besoins en formation et mettre en place des programmes de formation ciblés pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.*

Il est important de noter que ces évolutions ne sont que quelques exemples parmi beaucoup d'autres et que le NLP et le ML continuent de se développer rapidement, offrant de nouvelles opportunités pour les DRH et les managers.

Amaud Testu

1.5

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTRPRISES

DIVERSITÉ

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

RH : L'INNOVATION DANS
TOUS SES ÉTATS

MAG RH 20
HR TECHNOLOGIES

PETITES ACTIONS RH ...
GROS IMPACTS RSE

LeLab RHS

ESTELLE**VEILLE**

Estelle Veille, Présidente et Fondatrice de Happy-employees

La politique RSE d'une entreprise est très imbriquée avec la politique Ressources Humaines. D'ailleurs, dans beaucoup d'entreprises, la politique RSE est portée par la direction des Ressources Humaines qui se retrouve avec deux casquettes, parfois sans y être tellement préparée ... avoir des choses à dire dans le rapport RSE peut vite devenir un casse-tête.

La start-up Happy Employees accompagne les PME et les ETI dans la mise en place de politiques RH et RSE afin de booster leur marque employeur et propose de donner quelques «tips» pour mettre en place des actions simples et impactantes pour votre politique RSE.

1 Des indicateurs RSE dans les rémunérations variables (bonus, LTI, intéressement) : comment la «carotte» permet d'atteindre des objectifs collectifs RSE parfois ambitieux

Nous avons une expression en France qui dit «l'argent c'est le nerf de la guerre». Il n'est pas question de rentrer en guerre comme le soulignait Catherine de Medicis quand elle a écrit à l'ambassadeur d'Espagne mais d'utiliser les composantes de la rémunération comme levier pour enclencher le changement. Une entreprise qui souhaite par exemple diminuer son emprunte carbone pourra, une fois l'indicateur et les outils de mesure définis, l'intégrer dans son accord d'intéressement. C'est une formidable façon d'associer l'ensemble des collaborateurs dans la réussite collective de cet engagement. Vos critères RSE peuvent aussi être intégrés dans les rémunérations variables de vos cadres ou dirigeants, notamment dans les plans de Long Term Incentive (LTI).

2 Peu mais souvent, des actions régulières pour le bien-être des salariés : le pouvoir des petites actions régulières sur la santé physique et mentale des salariés à travers le sport, les actions QVT et des actions pour la planète

Des salariés qui sont en bonne santé sont des salariés moins absents et plus performants. Vous pouvez les aider à rester en forme en proposant différentes actions qui, cerise sur le gâteau, renforceront la cohésion d'équipe et donneront envie à vos salariés de retourner au bureau.

Parmi ces petites actions aux grands effets, vous pouvez faire venir dans vos locaux un coach sportif, un maitre Yogi ou encore organiser une séance de massage assis, succès garanti ! Il existe aussi des applications sport et bien-être que vous pouvez déployer avec un calendrier de challenges internes et solidaires.

Il existe par ailleurs plusieurs engagements RSE à la portée de tous. Pourquoi ne pas utiliser des produits invendus ou hors normes pour vos paniers de fruits ? Plusieurs prestataires comme Too good to go, Phenix ou Bene Bono Panier Bene Bono peuvent vous aider à vous approvisionner de manière solidaire.

3. Exit les voitures, vive le vélo ! : panorama es actions et des aides pour promouvoir l'utilisation du vélo pour le trajet domicile/travail

Vous donnez des voitures de fonction à quelqu'un de vos collaborateurs ? Alors pourquoi ne pas attribuer des vélos de fonction (vélo ou tripoteurs pour le bonheur des parents de jeunes enfants) ? Il existe plusieurs prestataires qui vous proposent de mettre à disposition des vélos attitrés ou bien en partage. Ces vélos sont en leasing et la prestation comprend tout, même les réparation et l'assurance.

Si vous n'êtes pas encore prêts pour une flotte de vélos, vous pouvez aider vos salariés à un acheter un et à les récompenser s'ils viennent en vélo au bureau via le Forfait Mobilité Durable.

C'est un dispositif dont vous devez parler dans vos négociations annuelles des salaires qui vous permet de verser jusqu'à 700 euros par an à vos salariés sans charges ni impôts

Avec ces actions vous pourrez obtenir le label OEPV, le label des employeurs Pro-Vélos : Objectif Employeur Pro-Vélo : aller au boulot, en vélo (employeurprovelo.fr)

Avec ces actions, vos salariés seront fiers de travailler dans votre entreprise et vous améliorerez leur engagement donc leur performance, tout le monde est gagnant !

Il existe encore beaucoup d'autres actions que vous pouvez facilement mettre en place. Happy Employees peut vous aiguiller vers les plus adaptées pour votre entreprise et vos salariés.

Estelle Veille.

RH : L'INNOVATION DANS
TOUS SES ÉTATS

MAG RH 20
HR TECHNOLOGIES

COMMENT LES SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES PEUVENT-ELLES SERVIR LA PERFORMANCE DURABLE ?

MARIE-LAURE **BOUHASSIRA**
ESTELLE **GODEFROY**
OHWARD

A l'heure où les solutions digitales envahissent l'espace public, professionnel et privé, en quoi ces technologies peuvent-elles aider à améliorer l'expérience de travail ?

En captant l'expérience vécue par les collaborateurs, certains dirigeants ont bien compris qu'ils pouvaient renforcer l'efficacité au travail et la cohésion tout en préservant la santé des salariés et ainsi développer durablement l'entreprise. Car il ne peut y avoir de performance économique durable sans performance sociale.

Les enquêtes sur le travail sont désormais pratiques courantes dans les organisations afin de faire le point en s'appuyant sur les retours de ceux qui font le travail. Les technologies de collecte des perceptions et de traitement des données sont bien maitrisées, et le repérage des tendances et des priorités est facilité par les reporting synthétiques mis à disposition.

Ces enquêtes annuelles, traditionnelles ont fait leurs preuves mais ne suffisent pas. Comment éviter d'en rester aux constats et aux intentions ? Comment faire avec l'évolution continuelle des situations de travail ? Comment agir vite et au plus près du terrain ?

Quelles solutions concrètes apporter pour tirer parti du vécu et des idées des salariés, traiter les irritants, repérer ce qui se dégrade, s'améliore, agir en continu ?

L'heure est à l'immédiateté et à la réactivité. Cela implique de développer

30

l'amélioration continue et la responsabilité à tous les niveaux de l'organisation

Période d'incertitude, crises successives, évolution des besoins clients, nouvelles exigences collaborateurs, réorientations stratégiques, nouveaux outils, nouveaux partenaires… Il n'y a pas d'autres choix que de réagir vite, d'adapter le travail et les organisations aux réalités du moment tout en vivant le changement du mieux possible.

L'enjeu des nouvelles solutions technologiques est majeur : donner les moyens aux dirigeants, managers et à leurs équipes de mieux transformer et mieux vivre le travail

Pour les Directions, il s'agit d'expérimenter de nouveaux dispositifs, ajuster en cycle court en tenant compte du feedback des collectifs pour ensuite déployer.

Pour les équipes, il s'agit d'oser s'exprimer sur leur vécu, de confronter leurs perceptions, d'ajuster leurs pratiques, d'améliorer collectivement, et en continu, l'expérience de travail.

En déployant des solutions digitales dédiées aux récits du travail des équipes, vous donnez la parole en continu à ceux qui font et renforcez l'impact des managers et des directions qui peuvent décider en s'appuyant sur les besoins concrets des collectifs.

Dans une approche Santé & QVCT décentralisée, cela implique d'outiller les équipes d'un carnet de bord pour faciliter la prise de décision et les rendre autonomes : grâce à un dispositif alliant collecte digitale des récits et propositions et rencontres collectives, vous permettez aux équipes de partager leur expérience en continu et de transformer rapidement les idées en actions sans attendre la prochaine enquête.

Face aux changements, il est désormais difficile pour les équipes de se passer de solutions digitales pour accélérer les apprentissages, renforcer les soutiens, réussir les transformations. C'est toute l'entreprise qui doit savoir travailler agir en continu pour anticiper les changements, ne pas les subir et bien les vivre.

De telles innovations sont de bon augure alors même que les directions prônent le principe de subsidiarité, la responsabilisation et l'autonomisation des équipes

Mais le recours a de telles innovations nécessitent toutefois quelques précautions car elles peuvent remettre profondément en cause les modes de fonctionnement. De telles solutions ne sauraient être déployées sans avoir évalué la maturité de l'organisation vis-à-vis de ce type de pratiques.

En tant que praticiens en analyse du travail et accompagnement des collectifs, nous avons expérimenté ces dispositifs phygitaux dans nos interventions pour renforcer l'efficacité des démarches de prévention, pour accompagner les équipes en difficulté ou en transition car l'utilisation de carnets de bord digitaux facilite la collecte, et permet surtout d'outiller les équipes pour poursuivre dans la durée et en autonomie.

Nous nous sommes confrontés à plusieurs freins :

Tout d'abord une appréhension de la part des Directions à engager ce type de démarche par peur de rendre visibles des difficultés potentiellement utilisables à des fins de politique interne plus que

d'amélioration continue. Prendre une telle initiative nécessite courage managérial, transparence et soutien des représentants du personnel. La mise en place de dispositifs engageant l'ensemble des parties prenantes reste une opportunité pour favoriser la convergence des intérêts et encourager la Direction à engager une telle démarche.

Ensuite, la difficulté pour certains managers à discuter de ce qui s'est dit avec leurs équipes et une forte tendance chez certains à vouloir tout résoudre seuls. L'objet est bien d'engager un débat, de discuter des suggestions, de trouver des solutions en équipe.

Enfin, en racontant son vécu, chacun s'expose à la controverse, au jugement des pairs, à sa légitimité à s'exprimer.

Faire adopter ce type d'innovation nécessite d'effectuer un travail avec le manager et son équipe pour installer un cadre sécurisant, créer des conditions propices au dialogue et de mettre en place des accompagnements adaptés.

Insérer ce type de solution phygitale bouscule les pratiques et nécessite des prérequis :

- *Pour les directions un certain lâcher prise et une confiance en la capacité des équipes à agir en autonomie.*
- *Pour les managers, une capacité d'écoute, d'ouverture à la confrontation des idées, et la capacité à décider*
- *Pour les équipes, le courage de s'exprimer et l'acceptation de leur responsabilité dans l'amélioration de leur expérience de travail*
- *Pour les représentants du personnel, la volonté de valoriser et reconnaitre les points d'appui tout autant que les difficultés et de se positionner en tant que soutien des collectifs dans leur action*

Quand le dispositif est bien compris et inséré dans les rituels, cela crée une dynamique d'amélioration continue, renforçant cohésion, proximité, agilité et réactivité à tous les niveaux.

La nécessité de bien appréhender les contraintes techniques :

Reste une contrainte, celle des règles de sécurité et RGPD : stockage des données, historisation, conservation des données, modération, droits des personnes.

On peut s'interroger sur le caractère sensible des récits du travail et des risques encourus dans le cadre de récits anonymes partagés au sein d'une même équipe : en quoi les récits du travail sont-ils des données sensibles et en quoi peuvent-ils porter atteinte aux personnes ?

Contribuer à l'amélioration de l'expérience de travail, c'est s'engager à ne pas porter atteinte aux personnes et accepter d'exposer son point de vue pour pouvoir débattre et trouver des solutions en équipe : les garde fous digitaux sur ce thème restent à construire.

Etes-vous prêt à expérimenter ce type d'innovation en Santé, QVT et Transformation ?

Rien ne sert de demander aux équipes de s'exprimer sur leur vécu si l'on n'est pas prêt à entendre ce qui est dit, ni à donner l'autonomie aux équipes pour agir sur leur périmètre. Même en outillant les équipes, il est indispensable de prévoir les temps de discussion pour reconnaître les succès et difficultés et ajuster son fonctionnement au bénéfice de la santé de chacun et de la performance durable des équipes.

Car comme le précise l'ANACT «Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail»

Mettre les technologies au service de l'expérience de travail, c'est désormais possible ! Reste à chacun à s'en emparer et à trouver son rythme d'adoption en fonction de son point de départ et de son ambition.

Marie Laure Bouhassira et Estelle Godefroy

INCLUSION DU HANDICAP ET RECRUTEMENT : LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

ELODIE**RIGAL**
ROBIN**SICSIC**

Elodie Rigal - Responsable marketing et communication
Robin Sicsic - Fondateur et CEO d'Handineo

Le handicap au travail désigne toute situation dans laquelle une personne présente une limitation physique, mentale ou sensorielle qui peut affecter sa capacité à exercer une activité professionnelle de manière autonome.

Il est important de souligner que le handicap au travail ne concerne pas seulement les personnes qui ont un handicap visible, mais également celles qui présentent des difficultés plus subtiles, comme des troubles de la communication ou des problèmes de santé.

Il est essentiel de favoriser l'intégration et la participation des personnes en situation de handicap dans le monde du travail, afin de garantir leur autonomie et leur épanouissement professionnel. Mais aussi, que les entreprises d'aujourd'hui et de demain conçoivent des produits et des services accessibles à tous.

Dans cet article, vous apprendrez pourquoi inclure le handicap sur le lieu de travail et comment s'y prendre en matière de recrutement et des exemples de bonnes pratiques à mettre en place dès demain !

Les bénéfices de l'inclusion du handicap dans le recrutement

L'inclusion du handicap dans le processus de recrutement apporte de nombreux bénéfices à une entreprise. Tout d'abord, cela permet d'améliorer la diversité au sein de l'entreprise et de

31

favoriser la performance de l'ensemble des collaborateurs.

En intégrant les besoins des personnes en situation de handicap dans ses processus, l'entreprise bénéficie de compétences et de savoir-faire complémentaires, qui peuvent être sources de créativité et d'innovation.

De plus, en mettant en place des dispositifs de recrutement inclusifs, l'entreprise montre son engagement en faveur de l'égalité des chances et de la diversité, ce qui peut renforcer sa crédibilité auprès de ses clients et de ses parties prenantes.

L'inclusion du handicap au sein de l'entreprise contribue à la lutte contre l'exclusion et à la création de liens sociaux. Ce qui peut être un facteur de motivation pour les autres collaborateurs, qui peuvent se sentir fiers de travailler dans une entreprise engagée en faveur de l'égalité des chances.

Enfin, même si cela ne devrait pas être la principale motivation, il est important de noter que l'inclusion du handicap dans le recrutement est une des obligations de l'employeur. Le Code du travail prévoit des dispositifs spécifiques pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap, comme l'effectif obligatoire de 6% de travailleurs en situation de handicap pour les employeurs de plus de 20 salariés. En mettant en place des dispositifs de recrutement inclusifs, l'entreprise s'assure de respecter ces obligations et de ne pas être sanctionnée.

Comment recruter des personnes en situation de handicap ?

Pour recruter et accueillir des personnes en situation de handicap de façon respectueuse de leurs besoins, voici quelques étapes à suivre :

1 Favoriser l'accessibilité de la recherche d'emploi : il est important de mettre en place des dispositifs pour faciliter l'accès de tous les candidats aux annonces de recrutement et aux processus de candidature. Cela peut passer par la mise à disposition de documents en format adapté, comme des annonces en caractères agrandis ou des offres d'emploi sous forme audio, ou encore par l'utilisation de technologies permettant de faciliter l'accès aux informations, comme des lecteurs d'écran ou des synthétiseurs vocaux. Il est important de veiller à ce que les annonces soient faciles à lire et à comprendre et que les canaux par lesquels elles sont distribuées soient au maximum accessibles et diversifiés.

2 Ajuster ses critères de sélection : il est important de ne pas mettre en avant des critères de sélection discriminants pour les personnes en situation de handicap. Par exemple, il ne faut pas exiger des capacités physiques ou sensorielles qui ne sont pas nécessaires au poste à pourvoir. Il est également important de ne pas faire de présupposés sur les compétences ou les capacités des candidats en situation de handicap et de leur laisser la possibilité de démontrer leurs compétences lors du processus de recrutement. Les parcours scolaires étant parfois non linéaires, recruter uniquement sur diplôme pourrait aussi ne pas être un bon critère.

3 Accompagner l'intégration : une fois le candidat en situation de handicap recruté, il est important de l'accompagner dans son intégration et sa formation. Cela peut passer par la mise en place de dispositifs d'accompagnement et de soutien du côté RH, du mentorat, des jobs coach ou de la pair-aidance (l'aide par les pairs). Cela pourrait entre autre contribuer à créer un climat de discussion et à son tour, la personne nouvellement intégrée pourrait ainsi vous faire un retour constructif sur comment elle a ressenti son parcours. Cela peut également impliquer de sensibiliser les autres collaborateurs à l'inclusion et à la diversité, afin de créer un environnement de travail respectueux et bienveillant pour tous.

Exemples de bonnes pratiques une fois en poste

Il existe de nombreuses entreprises qui ont mis en place des dispositifs d'inclusion du handicap dans leur équipe. Voici trois axes stratégiques à mettre en place pour une politique handicap réussie.

1 Sensibiliser et former les collaborateurs aux enjeux du handicap : il est important de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du handicap et de leur apprendre à travailler de manière inclusive et respectueuse de tous. Cela peut se faire par des formations, des ateliers de sensibilisation, des temps d'échanges ou des retours d'expériences internes et externes à l'organisation.

2 Mettre en place des aménagements de poste de travail : il est possible d'adapter le poste de travail pour qu'il soit accessible et adapté aux besoins de la personne en situation de handicap. Cela peut inclure l'utilisation de matériel de bureau, l'installation de logiciels de synthèse vocale ou de lecteurs d'écran pour les personnes ayant des difficultés visuelles, ou encore la modification des horaires ou de l'environnement de travail pour faciliter les déplacements. Des aides financières sont disponibles pour l'employeur auprès de l'AGEFIPH (Privé), le FIPHFP (Public) et l'OETH (Médico-social).

3 Favoriser la formation et l'évolution professionnelle : il est important de soutenir les personnes en situation de handicap pour leur permettre de développer de nouvelles compétences et de s'adapter. Par exemple, en proposant des formations adaptées en présentiel ou à distance, ou en leur offrant des opportunités de mobilité professionnelle (missions de remplacement ou des stages). A noter que les organismes certifiés Qualiopi sont dans l'obligation de proposer des parcours accessibles aux personnes en situation de handicap.

Il est important de noter que chaque situation de handicap est unique et que les mesures d'accompagnement doivent être adaptées aux besoins et aux particularités de chaque personne.

Conclusion

L'inclusion du handicap dans le recrutement est un enjeu majeur, qui vise à favoriser l'égalité des chances et à valoriser les compétences de tous les individus, quelles que soient leurs différences.

En mettant en place des dispositifs de recrutement adaptés et inclusifs,

l'entreprise peut bénéficier de l'amélioration de la diversité et de la performance de ses équipes, du respect de ses obligations légales et plus largement d'un impact social positif qui contribue à sa RSE et à l'attractivité de ses métiers.

Il est donc important d'encourager les entreprises à s'engager dans cette voie et à mettre en place des dispositifs de recrutement inclusifs.

Pour aller plus loin, nous publions régulièrement des ressources pédagogiques sur notre newsletter Handineo et notre page Linkedin.

Vous souhaitez passer à l'action à nos côtés ?

Jusqu'au 15 février, nous lançons un appel à candidatures aux entreprises qui souhaiteraient co-construire leur politique handicap via notre programme Handineo x French Tech ! L'objectif, 12 mois pour développer vos engagements : handicap, diversité et inclusion !

Elodie Rigal et Robin Siesse

1.6

ENGAGEMENT

ABSENTÉISME

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

AUGMENTER L'ENGAGEMENT DE VOS COLLABORATEURS EN VALORISANT LEUR VOIX

MARGOTWUILLAUME

Margot Wuillaume, co-fondatrice de eBloom (https://www.ebloom.be/)

Comment augmenter l'engagement de vos collaborateurs ? En construisant avec eux un environnement de partage bienveillant et constructif. Ce climat se crée par la collecte régulière du ressenti de vos collaborateurs, la compréhension des forces et zones d'amélioration dans votre entreprise et la collaboration avec votre équipe sur les initiatives à prendre. Cet article reprend une méthodologie efficace pour valoriser la voix de vos collaborateurs, pour plus d'engagement !

Ce sont les personnes qui composent une entreprise qui font d'elle une réussite. Pourquoi ? Parce qu'un collaborateur engagé contribue à construire une culture d'entreprise positive, et qu'une culture forte mène à de meilleures performances. En effet, l'étude de Gallup montre qu'une entreprise avec des employés plus engagés bénéficie de +18% de productivité, +23% de rentabilité et connait -43% de turnover et -81% d'absentéisme, en comparaison à des équipes moins engagées.

Mais alors, comment améliorer l'engagement de vos collaborateurs ? Une manière efficace est de fonctionner par itérations de mesures, analyses et prises d'actions :

- *Mesure : Avant d'agir, le point de départ est d'évaluer le niveau d'engagement actuel au sein de votre entreprise. ****Cette évaluation doit se faire directement par vos collaborateurs, ce sont eux qui détiennent les réponses.*
- *Analyse : Une fois l'évaluation faite, vous êtes capable de comprendre en profondeur la situation et d'identifier les forces de votre entreprise ainsi que les zones d'amélioration.*
- *Prise d'action : cette étape se compose d'une multitude d'initiatives prises*

par l'ensemble de votre équipe. En effet, le bien-être au travail est un projet commun qui doit être porté par l'ensemble des collaborateurs. C'est pourquoi, les initiatives sont à construire ensemble de manière participative.

Rentrer dans cette dynamique de mesure - analyse - prise d'action permet à votre entreprise de tendre vers une amélioration continue de l'expérience collaborateur et de meilleures performances ! Cette façon de valoriser la voix de votre équipe génère des bienfaits pour toutes les parties prenantes de l'organisation.

Alors, prêt à valoriser la voix de votre équipe ?

3 règles d'or pour valoriser au maximum la voix de votre équipe :

1. *Abordez les bons sujets...*
2. *... de la bonne manière...*
3. *...à la bonne fréquence.*

1 - Les bons sujets

L'engagement est constitué d'une multitude de facteurs. De nombreux éléments impactent positivement/négativement l'engagement. Il est intéressant de commencer par mesurer l'expérience générale de vos collaborateurs, avec des questions qui jouent un rôle de diagnostic. Par exemple, commencent-ils leur journée avec enthousiasme ? Sont-ils heureux de travailler dans l'entreprise ? Recommandent-ils à leurs amis de rejoindre l'organisation ? Ce type de question vous permet d'évaluer le niveau d'engagement dans l'entreprise et constitue un indicateur clé qu'il est bon de suivre et analyser dans le temps.

Une fois que vous avez obtenu ce résultat, il est temps de creuser pour améliorer le statu quo. Dans quels domaines sommes-nous déjà bons ? Où y a-t-il des améliorations possibles ? Le désengagement peut provenir d'une mauvaise relation avec notre manager, d'un sentiment de non-reconnaissance dans l'entreprise, d'un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie privée, etc. Passez en revue les différents facteurs clés qui ont un impact sur l'engagement (eBloom peut vous donner accès à une bibliothèque de facteurs). Lorsque vous identifiez un facteur qui n'est pas aussi bon que souhaité, creusez davantage jusqu'à ce que vous puissiez identifier les principaux irritants au sein de l'entreprise. Pour passer facilement d'une logique de data à une logique d'action, il est important d'identifier le problème à sa source. Plus le problème est précis, plus il sera facile de le résoudre.

2 - La bonne manière

Il est essentiel de permettre à chacun de s'exprimer sur son expérience professionnelle, mais ce partage doit être exploitable. Cela signifie qu'il faut ouvrir la discussion de manière objective. Plus les données sont présentées de façon claire et structurée, plus l'analyse est facile. Choisissez un format de réponse approprié pour que le traitement des données soit simple. Une astuce consiste à proposer un format de réponse unique où chacun évalue son ressenti sur une échelle de 1 à 5 pour chaque facteur. C'est une chose d'aborder les bons sujets avec vos collaborateurs, c'en est une autre d'obtenir les bonnes réponses. Pour garantir un feedback honnête, il est important de créer un environnement de confiance. Cet objectif ne peut être pleinement atteint que par l'anonymat. L'anonymat permet de faire remonter des informations que nous ne connaîtrions pas autrement. Les gens ont besoin de savoir qu'ils peuvent exprimer leurs ressentis en toute confiance. «La chose la plus importante dans la communication est d'entendre ce qui n'est pas dit.» Peter Drucker

3 - La bonne fréquence

Poser des questions sous forme de pulse (quelques questions, plus fréquemment) est préférable à bien des égards. Un pulse améliore la pertinence des résultats. D'une part, il y a un biais évident à poser toutes les questions au même moment. Chaque jour est-il représentatif de l'année entière ? Si vous êtes dans une période particulièrement difficile ou positive, ce que vous exprimerez ne reflétera pas exactement ce que vous ressentez au jour le jour dans l'entreprise. Le fait de poser régulièrement des questions

vous permet de saisir le véritable ressenti général. D'autre part, cela vous donne la possibilité d'analyser les tendances, ce qui rend votre analyse plus approfondie. Plus qu'une simple enquête, le pulse est un véritable outil de gestion. Il donne aux entreprises l'agilité nécessaire, de plusieurs manières :

1 Vous êtes en mesure de remarquer un problème dès qu'il se présente plutôt que des mois plus tard, lors de l'enquête annuelle suivante... Cela vous donne la possibilité d'agir directement dessus et d'adapter votre style de management en conséquence.

2 Vous pouvez adapter vos questions aux événements spécifiques qui se produisent dans votre entreprise. Vous avez la possibilité de rendre les questions pertinentes en fonction de ce que vit votre équipe.

3 Vous pouvez adapter vos questions en fonction des résultats déjà recueillis. Vous avez ainsi la possibilité d'orienter la collecte de feedback afin de creuser un sujet particulier qui semble plus prioritaire.

De la même manière qu'un pulse représente bien plus qu'une «simple enquête» pour le management, il a également une signification bien plus importante pour les collaborateurs. Leur offrir cette occasion d'exprimer leur ressenti régulièrement envoie un message fort. Cela témoigne de l'attention que vous accordez à votre personnel, et votre intérêt envers ce qu'ils ressentent dans votre entreprise. Sachant que 35 % des démissions sont causées par des dirigeants peu attentifs et peu inspirants (Mckinsey), l'importance de véhiculer ce genre de valeurs est non négligeable. Cette écoute attentive du ressenti de vos collaborateurs est déjà, en soi, génératrice d'engagement.Enfin, nous sommes certains que vous êtes intéressé(e) par un retour d'information aussi pertinent que possible. Plus la participation à vos enquêtes est haute, plus les résultats sont représentatifs. C'est pourquoi, rendez la chose amusante. Soyez sûr(e) d'une chose : les gens sont plus susceptibles de passer 30 secondes par semaine à donner leur avis que 30 minutes par an. Chez eBloom, nous pouvons en témoigner ! Notre pulse atteint des taux de participation allant jusqu'à 100%.

Importance du suivi et de la communication

La mise en place d'une collecte de feedback régulière auprès de vos collaborateurs doit s'accompagner d'une bonne communication interne. En effet, il est important que vos collaborateurs perçoivent la valeur de leurs partages en ayant un retour sur ce qu'ils expriment. Rassurez-vous, ces retours ne font pas uniquement référence à une prise d'action directe de votre part, loin de là. Voici quelques conseils sur les différentes façons de donner un retour à votre équipe :

Partagez les résultats de vos analyses : il est important d'accuser réception de ce qui a été exprimé et de donner à votre équipe les résultats principaux qui ressortent de leurs feedback. Cela leur donne les clés pour être en mesure d'agir dessus par eux-mêmes, et leur montre que le management les a bien entendu et compris.

Faites collaborer votre équipe sur les solutions : impliquez vos collaborateurs et ouvrez la discussion avec eux afin de faire de chacun un acteur d'amélioration ! De cette manière, vous les sensibilisez et engagez sur le sujet et vous vous assurez de prendre les initiatives qui sont réellement attendues. Pour ce faire, n'hésitez pas à avoir recours à des boîtes à idées, tables de discussion, etc.

Aboutissez sur des actions concrètes et communiquez-les à tout le monde. Cette manière de valoriser la voix de votre équipe constitue un véritable socle de partages bienveillants et constructifs qui vous permettra de surmonter tous les challenges à venir avec votre équipe. Mettre en place cet environnement de confiance au sein de votre entreprise vous permettra de vous assurer en permanence d'avoir une équipe engagée, une culture forte et de belles performances !

Margot Guillaume

MANAGERS, RH : QUELLES RÉPONSES AU DÉSENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ?

EdTech France

CAROLINE**VENE**

CEO et fondatrice du cabinet iWips

Vouloir ensemble, être ensemble, faire ensemble : un triptyque inspirant pour les RH et managers. A l'heure où le phénomène de démission silencieuse ou quiet quitting enfle et où celui d'une grande démission reste latent, le sujet de l'engagement des collaborateurs est au cœur des préoccupations. Selon une récente étude Gallup Monde, 1 salarié sur 5 se déclarerait aujourd'hui totalement désengagé et 85% des professionnels ne manifesteraient pas de signe d'engagement notable. Comment expliquer cette tendance de fond ? Au-delà d'ajustements au coup par coup, quelles sont les solutions qui doivent être envisagées et déployées pour une réponse à la fois performante et durable ?

Evolution du rapport au travail : pourquoi il est crucial de réviser les approches RH

Parmi les causes du désengagement des salariés, on relève des facteurs exogènes, tels que le changement de rapport au travail lié à des évolutions sociétales, comme endogènes, c'est-à-dire propres à la vie de l'organisation.

La récente note de la Fondation Jaurès sur le rapport au travail soulignait qu'alors que 60% des Français attribuaient un rôle très important au travail en 1990, cette réalité n'émerge aujourd'hui que pour moins d'un répondant sur quatre. La place structurante du travail est remise en cause. Les amis, les relations et les loisirs jouent un rôle de plus en plus important pour répondre aux besoins de reconnaissance, d'appartenance et de confiance en soi alors que les salariés évoquent une perte de sens dans leur travail et, en rebond, un désintérêt progressif pour les tâches qui leur sont assignées. En cause

notamment, la mutation des métiers, des compétences requises et de l'organisation du travail, en lien avec la transformation numérique et une succession de crises d'ordre sanitaire, social, économique ou encore écologique.

Parallèlement à cette évolution, on observe une réelle crise du management, avec un sentiment marqué de lassitude, lié à des responsabilités toujours plus larges, à un manque d'écoute, d'accompagnement et de reconnaissance sur la fonction. Une relation délétère qui peut être une cause de désengagement ou de départ au sein des équipes. Car le manager est une clé de voûte de l'entreprise, au cœur de l'engagement des collaborateurs ; il doit à la fois assurer le déploiement de la stratégie et la concrétisation de celle-ci sur le terrain et animer des équipes aux attentes de plus en plus fortes en matière de sens, de développement des compétences et de communication.

Ce contexte place les départements RH devant un choix décisif pour préparer les entreprises aux enjeux de demain : attendre, en risquant le désengagement, la fuite des talents, des difficultés à recruter et la fragilisation de l'organisation ou réagir, en révisant les modes de coopération avec les managers, pour ré-engager les talents, les fidéliser et transformer les "j'hésite à partir" en "je reste".

Le rôle central des managers pour engager les collaborateurs

Le manager est un bâtisseur au sein de l'entreprise. Au-delà de responsabilités opérationnelles, on attend de lui qu'il soit celui qui fait grandir, qui accompagne la montée en compétence et la prise progressive de responsabilités.

Le faible niveau de coopération avec les RH et une vision de la stratégie globale trop restreinte tendent néanmoins à placer les managers dans une position de «blocage» des mobilités internes plus que de soutien. Selon le livre blanc "la mobilité interne, une réponse à la crise ?" publié sur MyRHline, 70% des managers affirment en effet ne pas vouloir laisser partir un collaborateur performant, par peur de perdre au change. Chacun veut conserver ses meilleurs éléments plutôt que d'envisager que certaines ressources seront peut-être plus bénéfiques à l'entreprise au sein d'un autre service ou sur une autre fonction. En cause notamment, la crainte de ne pas obtenir le budget nécessaire ou de ne pas trouver de candidats pour remplacer la personne profitant de la mobilité. Le manque de soutien des managers peut alors placer le salarié en situation de conflit d'autorité, entre deux parties prenantes - RH et managers - aux intérêts divergents.

Il faut donc redessiner le rôle des managers, afin qu'ils puissent se positionner en facilitateurs des mobilités, favoriser les évolutions des membres de leur équipe grâce à une visibilité claire des opportunités dans l'entreprise ET à une connaissance complète de leur potentiel (grâce notamment à des bilans de compétences, identification des forces, soft skills, besoins, etc.)? C'est ainsi qu'ils pourront participer au réengagement des salariés et à leur rétention sur le long terme. Il s'agit de recréer le cadre de confiance, permettant d'engager une nouvelle dynamique, ou de réengager cette dynamique grâce à un travail conjoint des managers et des RH (RHBP – réaffirmer le rôle RH auprès des managers dépositaires de l'organisation RH).

Comment les RH peuvent et doivent endosser leur rôle de Business partners

Les managers sont souvent pointés du doigt comme étant le 1er motif de désengagement ou de démission des salariés dans les études, mais le problème est en réalité plus profond. Il s'agit en premier lieu de redonner les clés aux managers pour agir. Cela passe, notamment, par des formations adaptées, une plus grande inclusion dans les discussions stratégiques au sein de l'entreprise et un changement de posture au niveau des RH.

Engager les managers sur le sujet de la mobilité interne requiert de les impliquer dans la stratégie globale des ressources humaines de l'organisation et dans

l'atteinte d'objectifs communs : les salariés restent 41% plus longtemps dans les entreprises développant la mobilité interne, selon l'étude Global Talent Trends 2020 de Linkedin, et ils sont 30% plus engagés lorsqu'on leur propose une mobilité interne (Career enablement Anna Fulton & Maya Crawley - Fuel50 Global Benchmarking Research).

Les RH se doivent d'être des soutiens, des partenaires des managers pour permettre le développement des compétences et la performance globale d'entreprise. Soutiens en matière de formation des managers (management intergénérationnel, D&I, formation leadership, etc.) mais aussi en matière d'accompagnement et de prise de décision (évaluation des talents, référentiel de compétences, career paths, remontées d'opportunités internes, bilan de compétences, entretiens annuels, etc.).

C'est par cette coopération, voire collaboration stratégique, que passera l'engagement des managers, et, dans leur sillage, de leurs collaborateurs, autour d'un projet commun, qui dépasse le cadre d'une équipe. C'est grâce à la mise en commun des compétences pour répondre aux enjeux de performance de fond que RH et managers pourront apporter une réponse aux problématiques actuelles de rétention et de compétitivité des entreprises. L'intelligence collective permettra de dépasser les schémas individuels, de mieux identifier la place de chaque talent (la clé du bilan de compétences) et se projeter dans l'intérêt collectif.

"Vouloir ensemble, être ensemble, faire ensemble" :

Ce triptyque constitue les clés de l'intelligence et du succès collectifs.

Souvent trop occupés par le "faire ensemble", par des processus lourds, contrôlants et parfois inadaptés, impliqués pour être agiles face au changement permanent, les managers et l'entreprise ne pensent pas assez à "être ensemble". Même si des approches un peu superficielles autour de Chief happiness officers, ou encore des approches du management par la confiance invite les collaborateurs à adopter des codes relationnels plus authentiques et collaboratifs, le vrai levier du "être ensemble" réside dans la reconnaissance de la contribution de chacun au succès collectif. «Être ensemble", ce n'est pas seulement améliorer les conditions de vie professionnelle de chaque membre du collectif; c'est aller plus loin ensemble grâce à des valeurs partagées mises en œuvre au quotidien et reposant sur les talents reconnus et différenciés de chacun.

Enfin, la clé de l'engagement repose avant tout sur le "vouloir ensemble" ; donner un sens partagé à l'investissement, dans tous les sens du terme : direction, signification, sensation. Questionner le pourquoi dans des environnements challengés par différentes crises permet à une communauté de grandir et de s'aligner.

En s'impliquant dans ce triptyque les managers participent au développement de leurs équipes au service du collectif, redonnant ainsi du sens à leur rôle. Les DRH soutiennent une accélération et un élargissement des opportunités internes ouvertes à chacun. La mobilité assumée et soutenue au plus haut niveau de l'entreprise fait des dirigeants les premiers promoteurs de ce dispositif.

La gouvernance des entreprises est amenée à s'impliquer et à offrir les moyens aux RH et aux managers pour mutualiser leurs efforts pour développer la mobilité dans un objectif commun de développement humain, business et sociétal.

Caroline Vère

COMMENT ÉVITER L'ABSENTÉISME PERLÉ DES COLLABORATEURS ?

CECILEPRIOUL

Dirigeante de Ça Ira Encore Mieux Demain

L'absentéisme perlé : ce sont ces lundis ou ces 3 journées d'absence impromptues en fin de semaine qui désorganisent le plus le travail. En plus les présents las de compenser les absences, finissent eux-mêmes par s'absenter... La difficulté est grande pour les RH ou la ligne managériale de gérer ces absences.

Absentéisme : une tendance de fond à la hausse...

Depuis 2017 le nombre de jours d'absence par an et par salarié ne cesse d' augmenter. Concrètement en 2017 un salarié s'absentait 18,6 jours en moyenne par an dans le privé et 33 jours dans le public, en 2020, il s'absente 21,7 jours dans le privé et 49 jours dans le public.

Le coût de l'absentéisme national divisé par le nombre de salarié- travailleur est estimé à 4 800€ / an.

Les explications à cette augmentation de durée sont multiples. Dès 2018, les experts comme Pascal Gallois , directeur Pactes Conseil prédisait "en France, je crois que l'absentéisme pourrait grimper en flèche dans les prochaines années. Selon les dernières enquêtes sur le bien-être au travail, nous sommes en effet parmi les moins bien lotis dans ce domaine, ce qui pourrait augmenter le nombre d'absences dues au stress" .

Un autre facteur clef est l'allongement de la carrière professionnelle : les départs en retraite plus tardifs majorent la fréquence de cohabitation avec les maladies chroniques évolutives et les douleurs dues aux troubles musculosquelettiques.

Chez les plus jeunes, les sociologues précisent :

- *Les familles monoparentales ayant souvent du mal à concilier la charge d'éducation des enfants, l'organisation de la sphère privée et la vie professionnelle.*

salariés aidants qui doivent s'occuper de leurs aînés , de proches malades ou handicapés.

- *La suite d'arrêts longs : 1 salarié sur 2 s'arrête à nouveau suite à un arrêt initial de plus de 90 jours. En effet, lorsque la reprise ne se passe pas bien, le collaborateur peut avoir l'impression de ne pas retrouver sa place ou sa contribution à la création de valeur dans l'équipe de travail. Les chiffres montrent des arrêts courts et fréquents dans l'année qui succède la reprise et dans les années qui suivent .Le chiffre de 17 jours/ an en 3 arrêts est avancé .*

D'autres éléments d'explication sont à trouver dans la rigidité de l'organisation du travail (le manque de perspective et la perte du «bon sens» du travail) et, au final, la banalisation de l'absentéisme.

... MAIS DEPUIS LA CRISE COVID, UNE ÉVOLUTION DANS SA STRUCTURE

Depuis la crise sanitaire des changements apparaissent : le nombre des arrêts de courtes durées (1 à 3j) a considérablement diminué. On peut penser que la généralisation du télétravail soulage les familles monoparentales ou encore les aidants dans leur double-organisation travail et soutien de famille. Par ailleurs, pour les salariés ayant besoin d'un suivi médical, le télétravail apporte une souplesse à l'imbrication des rendez-vous médicaux avec le planning professionnel. Une nouveauté : les cadres encadrants sont touchés par des arrêts de travail longs (plus d'un mois). Cette catégorie professionnelle était jusqu'à maintenant épargnée par l'absentéisme long. Toutes les enquêtes sur le moral des travailleurs menées régulièrement par les différents baromètres témoignent d'une charge mentale forte et de troubles psychologiques depuis l'après crise.

Une nouvelle tranche d'âge est désormais aussi touchée : les moins de 35 ans qui connaissent plus d' arrêts, l'augmentation entre 2019 et 2021 est de 11,6%. L'origine se situe comme pour les cadres sur le stress chronique et les troubles psychologiques induits.

NE PAS NÉGLIGER LE CERCLE VICIEUX DE L'ABSENTÉISME

Les difficultés de recrutement n'épargnent aucun secteur d'activité. Alors que des besoins de main d'œuvre et de ressources sont bien réelles, les personnes présentes sont sur-sollicitées, elles compensent les postes vacants et les absences maladies. Ainsi il est prouvé qu'un service qui connaît de nombreux arrêts non remplacés va avec le temps connaître encore plus d'arrêts : un cercle vicieux de l'absentéisme se met en place.

QUELLES DÉMARCHES METTRE EN PLACE ?

Face à cette progression de l'absentéisme, certains mettent en place :

- *un contrôle médical au domicile de l'absent.*
- *des appels téléphoniques non coordonnés entre les différents acteurs.*
- *une grille d'entretien de ré-accueil très formalisée.*

Souvent initiées pour traquer les abus, ces approches n'atteignent pas leur objectif. A posteriori, à la lecture des indicateurs de l'absentéisme des entreprises, les résultats sont d'ailleurs reconnus insatisfaisants. En outre, les bénéficiaires perçoivent ces agissements comme répressifs, pouvant parfois entraîner un climat social tendu alors même que les diagnostics par autoévaluation dénombrent seulement 2% des motifs d'arrêts pour convenances personnelles. D'autres démarches se centrent sur l'apport de connaissances et sur la compréhension de la situation rencontrée ; un point de vigilance étant de ne pas confondre compréhension avec compassion.

POUR PRÉPARER LE RETOUR : COMPRENDRE L'ABSENCE

Pour le manager la préparation d'un retour réussi d'un collaborateur, avec le soutien des RH, repose essentiellement sur une posture d'écoute qui va lui permettre de comprendre ce qu'a traversé son collaborateur et l'état dans lequel il revient : en vulnérabilité au moment du retour mais

avec, aussi, de nouvelles forces.

Par exemple, une personne qui combat un cancer développe de nouvelles compétences, avec entre autres ; l'acculturation aux termes médicaux et au monde du soin, la prise de recul ou encore la capacité à prendre des décisions dans un environnement incertain. Durant cette épreuve, cette personne a traversé différentes étapes. En effet, les personnes qui connaissent des aléas de santé vont passer par le choc du diagnostic avec une phase de sidération souvent suivie par une apparence de déni : par exemple, la personne veut se prouver que son état ne nécessite pas un arrêt. Les soins et la succession des étapes transforment la psychologie de la personne. Au moment du retour au travail , ce n'est pas le même collaborateur que l'entreprise va réintégrer.

Des bonnes pratiques - parfois très simples - vont permettre de sécuriser ce retour. Nous vous proposons 6 tips :

1 Pendant l'arrêt, gardez le contact. Pour ne pas être intrusif, trouver des alibis : par exemple, communiquez une information générale par téléphone ou par mail. Ou encore par SMS une photo de l'équipe, une décoration, un changement d'intérieur. Avec l'équipe trouver des idées d'attention à porter à votre collaborateur : par exemple sur une maternité un petit cadeau. N'hésitez pas à aller chercher l'idée du cadeau auprès de la jeune maman absente et à déléguer l'achat à l'équipe. Sachez-vous adapter à l'envie du collaborateur de rester ou non en contact avec son service.

2 Introduisez des marques de personnalisation dans vos échanges. La personnalisation est une vraie marque d'attention et renforce le lien de confiance entre vous et votre collaborateur qui l'amènera à vous faire part plus facilement de ses craintes, de ses contraintes ... Ainsi, pour un retour de maternité, pensez à retenir le nom du bébé. Sur des retours de maladie qui vont nécessiter des contrôles, notez sur votre agenda les dates. Demandez des nouvelles sans être intrusif.

3 Répertoriez les changements. Listez toutes les informations qui pourraient être utiles à votre collaborateur sur ce qui s'est produit pendant son absence : changement de politique générale, changement dans l'organigramme, changement d'outils informatiques qui vont nécessiter de mettre en place des formations, du tutorat, des rencontres, ... L'entreprise investit beaucoup sur l' «onboarding». De fait, le retour d'un arrêt long doit être vu comme un «re-onboarding» Vous pouvez naturellement associer l'équipe à cette tâche

4 Investissez dans la préparation du retour. Vérifiez que le matériel va bien être présent et opérationnel (rééditer les codes d'accès). Fixez avec votre salarié l'horaire de l'accueil. Imaginez avec votre équipe le rituel d'accueil (le café - les croissants). L'anxiété du retour dans l'enceinte de l'entreprise est souvent liée à la crainte de croiser de nombreux collègues , proposez d'aller chercher la personne à l'accueil lors de son arrivée. Le temps que vous consacrerez à cette préparation en amont sera du temps gagné par la suite.

5 Adaptez le rythme de la reprise. En collaboration avec la médecine du travail et les RH un rythme de travail va être fixé. En tant que manager, vous allez définir la charge de travail en adéquation avec ce rythme. Il vous faut être très attentif à ce que votre collaborateur ne se décourage pas : ainsi pour la première semaine prévoir des tâches adaptées. Prévoir aussi des points réguliers pour accompagner la montée en charge progressive. Dans le cas d'un temps partiel, soyez vigilants à ce que l'organisation retenue permette au collaborateur d'être présent sur les temps collectifs.

6 Associez l'équipe. C'est essentiel. Communiquer avec elle avant le retour pour faire exprimer les craintes et les lever mais aussi pour accompagner au mieux le retour du collaborateur : qui assurera l'accueil ? qui assurera le tutorat ? ... ? Partagez aussi avec eux la manière de communiquer avec leur collègue : compréhension plutôt que compassion.

L'instauration d'un dialogue ouvert et bienveillant est une clef pour accompagner une reprise qui ne conduira pas à des rechutes ni à de nouveaux arrêts perlés. Accompagner les protagonistes de cette reprise est une action concrète de politique RSE.

Cécile Drouet

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

IAE LILLE UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT

Université de Lille

IAE FRANCE Écoles Universitaires de Management

ET SI BABEL AVAIT TROUVÉ SON TALON D'ACHILLE ?

MARCELO**BRIDA**

CEO iBridge People - www.ibridgepeople.com

Avec le Covid19, la numérisation des entreprises et des particuliers a progressé de 10 ans en quelques mois. Les réunions, vidéoconférences et autres audioconférences sont devenues multilingues et suivent le rythme de l'internationalisation des organisations et des entreprises.

Mais c'est la conspiration des langues étrangères ! Avec le franglais, en première ligne, cet ennemi approximatif et fortuit qui s'efforce de répondre aux besoins de communication et rajoute un poids à la charge mentale de chacun.

Cependant, il y a un pilote dans l'avion, et il existe des solutions pour vous aider à être plus productif sans perdre la tête.

1. Présent vivant, mémoire de travail et charge cognitive

Toute réunion fait partie d'un travail intellectuel et les réunions multilingues apportent des contraintes supplémentaires. En effet, une réunion demande une attention soutenue et des exigences cognitives élevées. Pour mieux comprendre ce qui est en jeu, il faut faire appel à trois concepts : le présent vivant, la mémoire de travail et la charge cognitive.

Le présent vivant n'est pas un instant ponctuel, mais possède une certaine épaisseur temporelle de quelques secondes (5-12). Cette sensation de présent est en perpétuel mouvement et accompagne toutes nos actions et expériences, chaque moment de notre vie consciente. C'est là où nous agissons, nous écoutons et participons, nous comprenons ou pas.

Dans ce présent, nous faisons face à différents événement qui se produisent en

35

parallèle, par exemple, une personne parle, une deuxième m'offre un café, un troisième répond à son téléphone et j'entends une voiture klaxonner. Nous savons filtrer ces différents stimuli pour ne garder que ceux qui nous sont utiles. On peut ainsi se demander combien d'éléments pouvons-nous suivre distinctement sans être débordés ou déconcentrés ? Les chercheurs en sciences cognitives ont conclu qu'un humain ne peut être simultanément attentif qu'à 4 ou 5. Cette charge de travail intellectuelle occupe notre mémoire de travail (Alan Baddeley et Graham Hitch (1974). Au cours d'une réunion, notre mémoire de travail accompagne notre présent vivant et emmagasine les informations traitées simultanément (Miller, Harvard, 1956). Ensuite, nous gardons dans la mémoire de long terme des éléments importants tandis que d'autres tombent dans l'oubli.

Les éléments que nous pouvons traiter simultanément dans une unité de temps demandent un effort de notre part. C'est ce que reflète la notion de charge cognitive. Au cours d'une réunion, nous traitons et manipulons des informations linguistiques, visuelles et orales impliquées dans la communication. La charge cognitive fait référence aux ressources mentales dévouées au traitement des informations contenues dans la mémoire de travail. En d'autres termes, la charge cognitive est le travail intellectuel qu'une personne effectue pour atteindre un résultat : apprendre, enseigner, comprendre, communiquer ou prendre une décision. Tout comme nos capacités physiques sont limitées, nos capacités intellectuelles le sont également : il faut un certain temps pour saisir un sujet, le comprendre, retenir l'essentiel et pouvoir l'intégrer durablement.

En résumé, notre attention est limitée parce que nos capacités cognitives le sont.

2. Petit test contre le scepticisme

Pouvons-nous faire deux choses en même temps ? Parfaitement, nous pouvons conduire et parler, par exemple. Néanmoins, certaines tâches absorbent beaucoup plus notre capacité de traitement.

Afin de vérifier cette hypothèse, rien de mieux que la mettre en pratique. En 1999 Christopher Chabris et Daniel Simons, deux chercheurs en Psychologie cognitive de l'Université de Harvard, ont réalisé un test très simple. Ils présentent une courte vidéo sur laquelle on doit compter le nombre de fois que les deux ballons sont échangés par les joueurs portant un t-shirt blanc. Simple. Il faut se concentrer pour pouvoir compter toutes les passes.

Voici le lien vers la vidéo que je vous prie de visualiser avant de continuer la lecture -> https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo

Question : Combien de passes avez-vous compté entre les personnes portant un t-shirt blanc ? Avez-vous tout compté ? Vous trouverez la réponse à la fin…

Avez-vous observé quelque chose d'autre, de différent, d'incongru ?

Si ce n'est pas le cas, je vous invite à regarder la vidéo à nouveau…

Eh oui, maintenant vous l'avez bien vu. Pourquoi vous ne l'avez pas remarqué avant ? La réponse est simple : parce que dans notre présent vivant, notre mémoire de travail est saturée, c'est-à-dire concentrée dans une tâche complexe qui constitue une lourde charge cognitive. En d'autres termes, il n'y a plus de place pour percevoir, penser ou retenir autre chose. Convainquant, n'est-ce pas ?

3. Qu'en est-il de la charge mentale au cours d'une réunion ?

La charge cognitive nous aide à mieux comprendre les besoins générés par le multilinguisme et les approches pour y répondre.

Lorsqu'un sujet de discussion impose une charge mentale importante, il devient difficile de retenir un deuxième point, à se souvenir des informations échangées ou à prendre les bonnes décisions. Une charge mentale élevée peut ainsi avoir des conséquences négatives sur le suivi d'une réunion, notamment, des confusions ou

malentendus, la perte d'information, une moindre productivité ou l'accumulation de stress.

Le commun dénominateur des points que nous venons d'évoquer est un manque de compréhension ou de concentration.

4. Les objectifs et le succès d'une réunion

Établir l'objet (un ou plusieurs) d'une réunion est une condition nécessaire à son bon déroulement. Voici les objectifs les plus courants :

- *La communication, l'échange d'informations,*
- *La coordination, afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde,*
- *La prise de décision éclairée, en discutant les meilleures options,*
- *L'identification et la résolution de problèmes,*
- *La planification et l'assignation des responsabilités.*

L'objet détermine l'organisation des étapes.

1. *Préparation : l'ordre du jour et les documents de travail.*
2. *Des documents de qualité : il faut éviter des présentations bigarrées, remplies de chiffres et de texte illisibles. Un écran doit servir d'appui à une idée, pas contenir le Traité Universel de la Fiscalité…*
3. *Garder une bonne ambiance et faire des pauses,*
4. *Encourager la participation et les questions,*
5. *Verba volant, scripta manent : prendre ou faire prendre des notes.*

Ces règles simples, valables pour toute réunion, vous aideront à obtenir de meilleurs résultats.

5. Le succès d'une réunion multilingue

Une réunion multilingue suppose un niveau supérieur de difficulté et constitue un défi. On ne le répètera pas assez, une réunion multilingue est encore plus exigeante. Il faut remplir toutes les cases d'une réunion monolingue et en même temps être capable d'échanger en plusieurs langues et de comprendre d'autres cultures. Ainsi, les étapes doivent s'ajuster à cette exigence :

1. *Préparation : faire traduire les documents.*
2. *Visio ou sur site : partager les documents à l'écran dans la langue de chaque participant.*
3. *Service d'interprétation : pour bien comprendre, se faire comprendre et pouvoir échanger en toute liberté.*

Verba volant, scripta manent : la prise de notes reste indispensable, ainsi que la traduction et la distribution d'une synthèse dans la langue de chaque participant.

6. Comment s'y prendre ?

Garder une partie de sa charge mentale dédiée à la traduction pendant les échanges n'a pas seulement des conséquences sur une personne, mais sur le groupe entier, car sa participation sera amoindrie. Même avec une interprétation simultanée, les messages de texte et les documents partagés en franglais, sont un frein à des échanges de qualité, car occupent une partie de sa charge mentale.

Or, des solutions intégrales sont aujourd'hui très accessibles.

On peut ainsi réaliser des réunions dans lesquelles la voix, les messages de tchat écrit et les documents partagés à l'écran sont tous les trois dans la langue de chaque participant. Écouter et s'exprimer dans sa langue, à l'oral et à l'écrit, lire un document bien fait, traduit dans sa langue, voici les clés de la réussite. Ce n'est pas un luxe, c'est juste indispensable pour que chacun puisse devenir un participant à part entière.

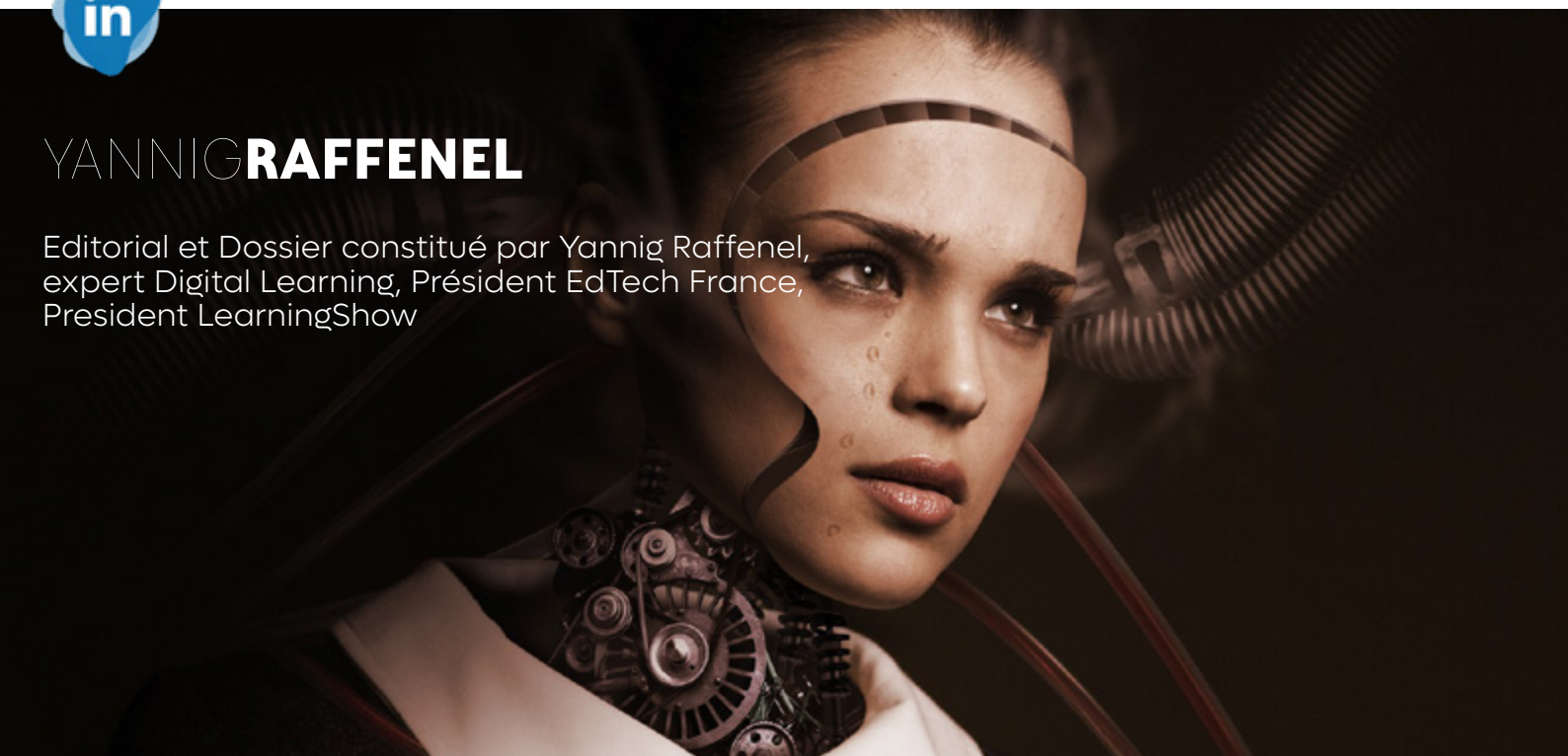
Un dernier point… il y a 15 passes ;) mais la charge cognitive de se concentrer sur les T-shirt blancs empêche de voir le reste…

Marcelo Broda

RH : L'INNOVATION DANS
TOUS SES ÉTATS

MAG RH 20
LEARNING TECHNOLOGIES

LEARNING TECHNOLOGIES



YANNIG**RAFFENEL**

Editorial et Dossier constitué par Yannig Raffenel,
expert Digital Learning, Président EdTech France,
President LearningShow

Le monde de l'innovation dans l'éducation et la formation est en train de vivre une transformation inédite.

Durant les 20 dernières années, toutes les nouveautés technologiques se sont concentrées sur la production de contenu. Le défi à relever était : comment digitaliser des savoirs, des enseignements, des formations, pour produire des ressources dans le but de les mettre à disposition sur des plateformes de distribution. Langages auteurs, studios vidéos, effets visuels de tous ordres, les entreprises EdTech se sont centrées sur le postulat suivant : pour que des contenus de formation numériques soient utilisés, ce qui importe, c'est l'attractivité visuelle, les interactions gamifiées, afin de cloner ce que font les enseignants en présentiel : attirer l'attention, expliquer, et vérifier que les notions sont retenues à chaud. L'approche pédagogique est de ce fait restée au stade de «vouloir faire passer la pilule», en habillant de chocolat du brocoli... La démarche est un peu frustre, et malgré les trésors de créativité déployés il faut bien avouer que cela ne fonctionne que très peu. Car pendant ce temps, toutes les études produites, quelles que soient les cibles d'âges, les conditions d'usage, ont révélé que cette vision de la formation utilisant le digital sous cette forme est inopérante. Quel constat accablant que de nombreux acteurs de la formation ont encore du mal à admettre.

Heureusement, d'autres visions éclairées sont en train de remplacer cette approche technocentrée inefficace.

Ce qui les caractérise c'est une double

EDITO

ambition : Fournir aux professionnels de la formation des outils leur permettant de transformer leurs pratiques pédagogiques. Car la technologie n'a de sens qu'au service des acteurs de la formation afin de les équiper pour former autrement. Pourquoi ? Parceque nous savons tous que la formation descendante, où la seule interaction offerte aux apprenants n'existe que sous la forme de quizz n'est plus acceptable en 2023. Car la véritable innovation requiert de la part des professionnels de se tourner vers des pédagogies actives : apprendre en faisant, apprendre avec et par les autres, ... tout ce qui contribue au fait de permettre aux apprenants de devenir acteurs de leurs formations.

Utiliser le meilleur du digital. Cela signifie chercher dans les innovations technologiques la puissance des outils qui apportent des choses impossibles à réaliser autrement. Par exemple la réalité virtuelle ou augmentée, l'intelligence artificielle au service de l'adaptive learning dynamique, le renforcement mémoriel, les interfaces dédiées aux DYS, etc.

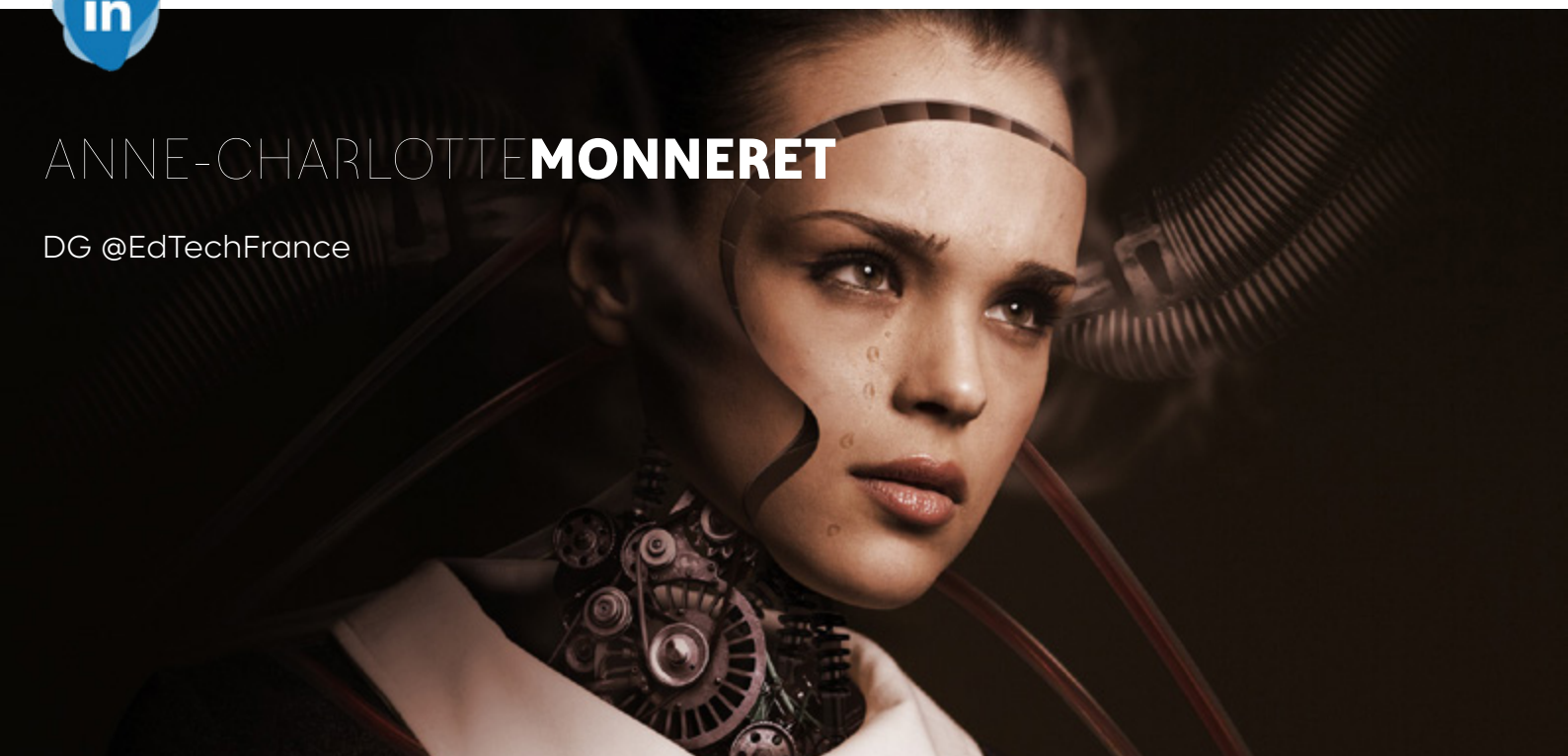
Cette évolution tant attendue est un marqueur fort de la progression de la maturité de l'écosystème formation, qui intègre aussi progressivement une obligation d'éco-conception. Il est devenu urgent d'arrêter de produire des contenus, sans d'abord réaliser une veille poussée afin de détecter tout ce qui existe déjà. On ne peut plus multiplier les enregistrements vidéos, souvent de piètre intérêt pédagogique, et peu attractifs car peu authentiques. La responsabilité environnementale nous contraint à revoir cette approche qui a pu être confortable par le passé. Désormais, les ingénieurs pédagogiques reviennent aux commandes, en apportant leur plus-value maximum via la création des activités pédagogiques. On sort enfin de cette attention mise depuis longtemps sur la manière d'apporter des contenus, pour enfin se centrer sur la question de l'appropriation de ces contenus, pour en faire quelque chose d'utile porteur de sens.

Nombreuses sont les entreprises edtech qui ont compris que cette bascule entre l'ancien monde et le nouveau, ouvrait des perspectives passionnantes, qui tournent résolument le dos au e-learning obsolète et désuet, et participent au développement du digital learning attractif et efficace.

L'édition 2023 du salon Learning Technologies est l'occasion unique d'aller découvrir ces acteurs et le MagRH le compagnon idéal de ce parcours apprenant.

Yanning Raffenel

ED TECH FRANCE



ANNE-CHARLOTTE**MONNERET**

DG @EdTechFrance

EDITO

Disposer des bonnes compétences pour assurer la souveraineté économique de notre pays, réussir la transition écologique et réduire les inégalités sociales, voici l'enjeu stratégique majeur de notre société en pleine mutation, et la vision défendue par notre association.

Fédérer, démontrer, inventer, diffuser, ces quatre mots n'ont jamais été aussi vrais qu'en ce début d'année 2023. Fondée en mai 2018 sur la base d'un manifeste signé par une vingtaine d'entrepreneurs, l'association EdTech France compte aujourd'hui plus de 450 membres présents dans toute la France. Des entreprises innovantes, dynamiques et résilientes, qui inventent les outils de demain pour apprendre tout au long de la vie. Leur champ d'application est très vaste, leur point commun ? Œuvrer à un apprentissage innovant, personnalisable, et engageant toujours davantage l'apprenant.

Nous nous étions donnés, il y a plus de quatre ans, la mission de faire rayonner en France et à l'international les savoir-faire français en termes de technologie et de compétences. Après la crise sanitaire, et face à un monde du travail en plein bouleversement, notre filière est aussi dynamique que résiliente face à un contexte économique complexe, notamment en termes d'accès aux financements privés.

Un dynamisme qui s'illustre par le volume de nouveaux entrants : plus de cent jeunes entreprises EdTech se sont lancées dans l'aventure entrepreneuriale sur

les deux dernières années, de nouveaux verrous culturels ont sauté notamment sur la place des écrans dans nos sociétés, et la nécessité de se former tout au long de la vie s'est imposée. Plus que jamais public et privé doivent continuer à travailler ensemble, pour mettre toute la puissance de la technologie au service de l'humain et de la compétence.

Alors quelle est la place de la France dans cette accélération mondiale de l'industrie de la compétence ? Comment rendre la formation toujours plus accessible et désirable ? Quels changements de gouvernance, de doctrine des politiques publiques et de représentations y sont nécessaires ? Comment nous donner réellement les moyens de devenir une société apprenante dans le temps long ?

Nous sommes convaincus que la transformation digitale de l'offre de formation est un atout pour démocratiser l'accès à la compétence, et doit mobiliser tous les acteurs, y compris les pouvoirs publics. Le plan de relance a été une étape qui, pour être pérenne, appelle une nécessaire démarche d'accompagnement pour une évolution de l'ensemble de l'écosystème. Le numérique est un formidable levier d'autonomisation sur le territoire, et notre rôle d'assemblier chez EdTech France est plus crucial que jamais.

Donnons à toutes et à tous les moyens de se former, et ce, dans un contexte de forte demande : un tiers des actifs pensent en effet changer d'emploi dans les deux ans à venir, et 48% d'entre eux prévoient de faire une formation dans les 12 mois qui arrivent. (Chiffres centre-inffo).

Plus de 90% des jeunes de plus de 15 ans sont équipés de mobile connecté, c'est inédit dans l'histoire de notre pays. Et pourtant, tout reste à construire et à transmettre en termes de compétences numériques. Même née avec la technologie, la future génération doit être formée et éduquée au numérique, et ce, dès les bancs de l'école.

Autre enjeu, celui de la mixité. Aujourd'hui encore, moins de 20% des jeunes femmes choisissent une orientation "scientifique" ou "numérique". Il faut absolument expliciter la diversité des métiers dans ces secteurs, et évangéliser dès le plus jeune âge pour limiter l'auto-censure. Car si 85% des métiers de demain n'existent pas encore, alors c'est notre devoir de lutter contre les biais de genre dans les produits du futur. Entrepreneur.e.s, collectifs, pouvoirs publics, grands groupes, c'est l'affaire de toutes et tous.

Des défis restent ainsi à relever mais une chose est sûre : le monde de demain sera numérique. Ne cédons surtout pas au déclinisme ambiant à l'heure où le secteur de la EdTech semble être l'une des solutions face à un marché du travail de plus en plus exigeant. Ne l'oublions pas, la formation est autant un droit individuel et humain, qu'un levier économique, vecteur de croissance pour nos entreprises, et charge à nous de défendre unanimement son importance.

Anne Charlotte Monnerat

Depuis mai 2018, l'association EdTech France fédère les acteurs de l'écosystème EdTech Français pour représenter aujourd'hui un réseau national et inédit d'entreprises EdTech, de partenaires institutionnels et associatifs, de grandes entreprises et d'institutions d'enseignement supérieur, tous intéressés par la transformation des apprentissages à l'ère du numérique, et répartis sur tout le territoire.

EdTech France en 2023 ?

- *450 membres entreprises EdTech,*
- *60 partenaires publics et privés,*
- *9 hubs territoriaux,*
- *2 VIE (Tunis / Mexico)*

Une communauté plus dynamique et innovante que jamais, pour mettre la technologie au service de la formation tout au long de la vie.

Pour nous rejoindre en tant que membre et figurer sur la prochaine édition : contact@edtechfrance.fr

2.1

TENDANCES LEARNING ET DEVELOPPEMENT

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

RH : L'INNOVATION DANS
TOUS SES ÉTATS

MAG RH 20
LEARNING TECHNOLOGIES

LA L&D EN 2023 : 10 TENDANCES CLÉS POUR RÉUSSIR

CLEMENT**MESLIN**

CEO et co-fondateur de Edflex

En 2023, la formation est mise à rude épreuve par l'incertitude économique, la digitalisation des métiers et l'évolution accélérée des compétences. Pour réussir dans cet environnement externe volatil, il sera essentiel pour les entreprises de mettre en place une L&D transformative. Découvrez les 10 tendances clés à suivre en L&D pour rester compétitif et naviguer dans l'avenir du travail

En 2023, le développement des compétences et la formation seront au cœur de l'entreprise agile qui souhaite naviguer dans un environnement professionnel en constante évolution et la digitalisation des métiers. La transformation de la formation est essentielle pour les entreprises qui souhaitent survivre et prospérer dans cet environnement externe volatil.

Alors que la demande en L&D ne cesse de croître, cette période est passionnante pour les professionnels de la formation. Dans cet article, nous allons examiner les 10 tendances clés et les enjeux à suivre en 2023.

Le retour sur investissement

Il est nécessaire de mesurer de manière quantitative pour évaluer le retour sur investissement des programmes de formation. Cependant, il s'est souvent avéré difficile et frustrant de quantifier l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise.

01

Les outils existants, comme la méthodologie ROI de Phillips (une version plus complète et actuelle du modèle Kirkpatrick), peuvent fournir des éléments de compréhension essentiels. Cependant, nous prédisons que les indicateurs du L&D évolueront en 2023 pour inclure des évaluations fines de différents résultats, comme : la satisfaction des clients, la fidélisation et l'expansion de la clientèle, la sécurité, les résultats en matière de santé et d'environnement, la fidélisation des employés et les progrès en matière de DEI.

L'équité dans l'apprentissage

En 2023, le L&D favorisera l'équité en milieu professionnel. Les organisations innovantes étendront les opportunités d'apprentissage autonome, y compris l'acquisition de nouvelles compétences et l'actualisation de connaissances existantes, à l'ensemble de l'organisation.

Une culture d'apprentissage continu garantira que les employés, du premier niveau au PDG, saisissent les occasions de progresser dans leur carrière et d'acquérir les compétences nécessaires dans une économie mondiale en constante évolution. La formation et le développement des compétences dans les entreprises les plus innovantes iront au-delà de l'employé individuel pour inclure les membres de la famille voire une communauté plus large.

Le L&D comme centre d'excellence

Au cours des trois dernières décennies, les entreprises ont expérimenté des modèles centralisés et décentralisés de formation. Bien que chacun de ces modèles ait ses avantages et ses inconvénients, nous croyons que l'avenir du travail et de la formation professionnelle réside dans un modèle hybride qui tire parti des meilleurs aspects de chaque approche.

En ce qui concerne le L&D, nous voyons un modèle hybride dans lequel la formation et le développement des compétences sont une unité centrale qui travaille en partenariat avec les responsables de l'entreprise.

Les partenariats organisationnels

Pour tirer parti de la L&D aujourd'hui, il est nécessaire de travailler de manière transversale et d' impliquer tous les niveaux de l'organisation. Le L&D reste le moteur, en mettant à profit son expertise en matière de bonnes pratiques et en anticipant les besoins en compétences et les talents nécessaires.

Cependant, la formation devra également s'ouvrir à l'ensemble de l'organisation et s'assurer que les dirigeants fonctionnels sont formés à utiliser efficacement les contenus et outils de formation, pour devenir à leur tour des acteurs du coaching et du mentorat au quotidien.

L'apprentissage continu

L'éducation du vingtième siècle était adaptée à une économie basée sur des organisations hiérarchiques et des besoins en compétences stables dans le temps.

Au cours de ce siècle, la formation professionnelle doit évoluer pour répondre aux exigences de vitesse, de transformation numérique et aux attentes des employés. En 2023, le L&D continuera à utiliser des plateformes d'apprentissage et des contenus sélectionnés qui permettent un apprentissage adaptatif et personnalisé aux enjeux du quotidien.

Les expériences d'apprentissage modernes

La L&D traditionnelle partait du principe que les employés apprenaient tous de manière identique. L'accent était mis sur les ateliers et séminaires ponctuels, qui les incitaient à suivre les guides à la lettre et à mémoriser par cœur.

Aujourd'hui, l'équité de l'apprentissage nécessite de rendre l'employé acteur de sa formation. L'apprentissage adaptatif, autonome et personnalisé, sont des modalités interreliées qui s'adaptent à différents styles et besoins d'apprentissage.

Les parcours adaptés à la mobilité professionnelle

Avec l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail, les demandes en matière de formation devraient augmenter. Cette génération digitale a de grandes attentes en matière d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et de progression de carrière. Les employés plus âgés de la génération X auront également besoin de possibilités d'apprentissage ciblées pour suivre les évolutions des compétences nécessaires à leur emploi.

Les données soutiennent cette affirmation. Récemment, Leftronic a compilé des chiffres de sondages réalisés auprès des salariés. 94% des employés sont disposés à rester plus longtemps dans les entreprises qui accordent une importance à la formation et au développement. Le L&D jouera un rôle clé dans l'adaptation de la formation à la mobilité professionnelle.

Des compétences digitales pour chaque employé

Les employés du futur sont acculturés au digital. Nous devenons rapidement une société dans laquelle les machines collectent et traitent rapidement les données. Toutefois, l'obtention d'informations et de connaissances utilisables à partir de données restera le travail des êtres humains.

En cette ère de transformation numérique, il n'est pas nécessaire que chaque employé sache coder. Cependant, la maîtrise des médias, la pensée critique, la résolution de problèmes, l'interprétation de données et la créativité seront essentielles dans toute l'organisation.

L'apprentissage dans les outils du quotidien

Avec l'apprentissage intégré dans les outils du quotidien, les plateformes d'apprentissage comme Edflex mettent la théorie en pratique en offrant aux employés du contenu et des modules à temps opportun et facilement accessibles. Les employés n'ont plus besoin de quitter leur lieu de travail pour apprendre, et ne doivent plus digérer de grandes quantités d'informations en une seule session de formation. Au lieu de cela, l'apprentissage peut être réalisé sur une période courte, pendant la journée de travail de manière engageante et flexible.

Cela nécessite que le contenu d'apprentissage soit facile à accéder, à consommer et à appliquer immédiatement sur ses tâches quotidiennes. L'intégration du contenu et des parcours d'apprentissage dans les outils que les employés utilisent au quotidien, tels que Chrome, Teams et Slack, est essentielle.

Le suivi approfondi

En 2023, il y aura des avancées dans la manière dont la formation et le développement peuvent suivre et évaluer l'apprentissage. Au lieu de se contenter de rapports individuels ou de sondages standard, l'analyse de données en temps réel permettra aux formateurs d'entreprises de creuser différents outils et approches. L'équité et l'efficacité de l'apprentissage seront plus transparentes, de même que l'impact de la formation sur les résultats financiers.

La L&D a été mise à l'épreuve au cours des quatre dernières années. Elle est ressortie plus forte, plus intelligente, plus innovante et plus équitable que jamais.

En mettant en œuvre ces 10 tendances clés, les professionnels de la formation seront mieux préparés pour naviguer dans un monde du travail en constante évolution et offrir une formation de qualité à leurs employés.

Les entreprises agiles qui placent le L&D au centre de leurs opérations seront mieux placées pour naviguer dans l'avenir du travail.

Clément Meslin

NEUROSCIENCES, GAMIFICATION, DATA : 3 NOUVELLES FRONTIÈRES À CONQUÉRIR PAR LA FORMATION.

EdTech France

CAROLINE**DELANNOY**
CLARISSE**PAMIES**

Caroline DELANNOY, Responsable formation & communauté Omind Neurotechnologies

Clarisse PAMIES, Directrice Générale Omind Neurotechnologies

A l'heure de la démocratisation de la formation, celle-ci doit parachever sa transformation numérique. Passer à la formation numérique ne se limite pas en effet au e-learning. Le digital et la donnée ont un impact beaucoup plus profond : ils invitent à repenser la valeur ajoutée de la formation dans un monde où l'accès à l'information est illimité. Aux professionnels de la formation de se saisir des nouveaux possibles, en particulier pour développer les compétences comportementales.

Solidifier le socle : les neurosciences comme référentiel de qualité

Quel professionnel de la formation ne se réjouirait pas du succès du Compte Personnel de Formation, de l'explosion des MOOC, ou encore de nouvelles offres pléthoriques de e-learning mises à disposition par les entreprises ? Chacun a désormais enfin les moyens de prendre en main son capital humain et de se former selon ses besoins, tout au long de sa vie !

C'est plutôt engageant en effet pour l'accès à la formation sur des compétences ciblées : programmation, utilisation de logiciels spécialisés, analyse de données.... Concernant les compétences dites soft, le bilan est plus hypothétique. Une rapide analyse des cours les plus phares sur LinkedIn Learning par exemple suggère que les cours en «compétences

02

comportementales» proposent peu ou prou les mêmes contenus que les livres à succès sur le "développement personnel". Leurs auteurs ? Des praticiens, souvent portés par leurs succès marketing outre-Atlantique, et qui n'ont pas ou peu de lien avec la recherche scientifique. Vos apprenants repartiront avec les 7 règles d'or pour gérer son temps ou pour prendre la parole en public.

Pourtant, comment imaginer que l'on ressorte d'un cours sur la statistique avec quelques règles non validées par la communauté scientifique et par la recherche en mathématiques ? Pourquoi serait-ce différent pour les compétences comportementales, dont le socle scientifique a explosé grâce aux progrès de la science de la donnée et de l'imagerie et répertorie plus de 500,000 publications depuis 2000 ?

Explorons plus avant les neurosciences. C'est l'étude pluridisciplinaire du mode d'emploi de l'Homme avec un grand H : comment fonctionnent nos émotions, comment nous apprenons, quels automatismes ou biais cognitifs se nichent derrière nos comportements. Aujourd'hui, chacune de ces notions compte plus de 10,000 publications scientifiques. Les «fonctions» de notre système nerveux (le nom neuroscientifique pour les compétences) sont décortiquées et mesurées sous toutes les coutures : on connaît comment elles se manifestent dans nos temps de réactions sur une mise en situation donnée, dans nos réactions physiologiques, et même quelles localisations et types d'onde cérébrales elles mobilisent.

Pourquoi dès lors sur la formation sur l'empathie ou la gestion des émotions continue-t-on d'accepter des concepts scientifiquement invalidés comme le "cerveau droit" et "cerveau gauche" ? Pourquoi n'exigeons-nous pas de qualifications en neurosciences des intervenants et des manières de développer ces compétences validées et mesurées par des études cliniques ? Certes, ces contenus nécessitent une traduction, car la matière est touffue. Mais s'en passer reviendrait à négliger le socle universel de connaissance et à se priver d'un levier essentiel pour faire adhérer l'apprenant : comprendre les tenants et aboutissants des comportements qu'on lui préconise d'adopter.

Proposer une expérience : le jeu pour stimuler la plasticité cérébrale

Outre le socle de connaissance, les formats sont bien évidemment questionnés par le numérique. Issue du latin formatio, la formation se rapporte à la confection, au fait de prendre une forme différente par la façon. Former implique donc de changer la trajectoire, d'altérer et d'insuffler du mouvement.

Or dans nos premières années de vie, nous nous façonnons énormément. L'apprentissage de notre environnement passe notamment par le jeu et la mise en situation, vecteurs très efficaces pour apprendre de nouveaux comportements et faire évoluer nos compétences (pour les plus intéressés, un livre blanc de la fondation Lego retrace les travaux scientifiques sur le sujet - en anglais (PDF) Learning through play: a review of the evidence). Pourquoi dès lors ne pas calquer ce mode d'apprentissage dans la formation professionnelle, surtout lorsqu'elle concerne les compétences comportementales ou transversales ?

Le jeu, y compris la mise en situation ou "jeu de rôle" possède en effet de nombreux avantages : il permet de s'entraîner en toute sécurité psychologique, de mettre en mouvement, de comparer entre personnes sur des bases objectives quelles stratégies nous mettons en place pour une situation donnée. Et la révolution numérique n'est pas en reste sur les formats qui poussent le curseur toujours plus loin : réalité virtuelle, réalité augmentée, jeux collaboratifs... C'est tout un écosystème technologique dont il est utile de se saisir.

A noter cependant que nous devons bien calibrer nos attentes par rapport à l'investissement que nous sommes prêts à y mettre : rappelons qu'un jeu vidéo professionnel à succès mobilise des équipes de plusieurs centaines de développeurs spécialisés, pendant plusieurs années. Loin de reproduire la complexité et la qualité de ces jeux dans le domaine de la formation, il est utile d'intégrer des capsules de jeu là où apporte de la valeur ajoutée, pour mesurer ou pour entraîner une compétence précise.

Etablir une boucle de rétroaction sur l'impact : de la donnée, encore de la donnée

Dernière frontière à conquérir et graal de toute révolution numérique : la donnée. Prenons à titre de comparaison l'exemple du marketing, un métier grandement transformé ces deux dernières décennies par l'émergence de canaux numériques de promotion ou de distribution. Que réalise un responsable marketing aujourd'hui ? Il est en capacité de définir des cibles précises au sein d'un marketing mix (les canaux qu'il va utiliser pour communiquer, faire connaître ses produits ou interagir avec ses futurs clients). Avec un budget donné, il peut déterminer ce qui est le plus efficace de manière très fine, quels mots clés acheter, quel taux de réponse il a pour ses différentes cibles sur les réseaux sociaux, par mail, sur son site internet - et à tout moment réajuster. Et tout cela est possible car le numérique permet intrinsèquement de générer des données, et qu'il a de plus en plus d'outils avancés pour analyser la performance.

C'est exactement ce qui attend le responsable formation. Aujourd'hui il a déjà entre les mains de plus en plus d'outils pour piloter ses moyens : les apprenants se connectent-ils à l'e-learning ? quel est le coût de formation par apprenant selon les moyens déployés ?. Mais il manque encore cruellement d'indicateurs sur l'impact de ce qu'il propose : l'apprenant a-t-il fait évoluer ses comportements ? A-t-il pris conscience et a-t-il la motivation pour développer son agilité ou ses capacités à collaborer ? Quel est l'impact de la formation sur les indicateurs de performance (la rétention des talents, la performance en équipe, l'atteinte des objectifs...?).

Or la bonne nouvelle, c'est qu'en utilisant le jeu et des mises en situation validées par la recherche en neurosciences, nous pouvons enfin générer des données sur l'impact, sur l'évolution mesurable, scientifique des compétences pour chacun et en collectif, et de faire des liens avec la performance. A titre d'illustration, une étude à large échelle réalisée par le MIT quantifie le lien - majeur- entre l'intelligence émotionnelle, mesurée par un test simple de reconnaissance des émotions et la performance d'une équipe (Une reprise synthétique de cet article en 2015 peut être consultée ici (PDF) Collective Intelligence and Group Performance). Les professionnels de la formation ont le devoir aujourd'hui d'affiner leurs outils et de rechercher de nouvelles propositions qui leur permettent de piloter, de cibler et d'ajuster en continu grâce à la donnée.

Gageons d'ailleurs que dans un futur très proche, les professionnels de la formation, ayant plus de données dans les mains, réaliseront une chose : le coût réel de certaines actions de formation, peu profondes et peu chères, sera très élevé au regard de l'impact. Pis, si l'on prend en compte le coût d'opportunité : toute la performance économique qu'ils n'ont pas permis à leur organisation, par rapport à des solutions de formation plus ambitieuses.

Caroline Delannoy & Clarisse Dames

LES BOULEVERSEMENTS LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL SUR LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES ENTRE COLLABORATEURS

EdTech France

MAXIME**HOUX**

Vice-Président SIRH, Diirection Produit
Silae

En mars 2020, un nouveau mode de travail a été mis en place massivement : le télétravail. Un enjeu majeur est apparu pour les entreprises : préserver le transfert des compétences à distance.

Le télétravail impose au manager d'adapter son encadrement, de mettre à disposition des outils collaboratifs et d'intensifier la communication. De plus, le télétravail met une distance et complique l'intégration des nouveaux salariés.

L'ENCADREMENT DU MANAGER POUR OPTIMISER LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES

Le manager doit assurer le transfert de compétences vers un nouveau collaborateur arrivé dans son équipe ou un collaborateur qui souhaite monter en compétences sur certaines missions et cela, même en télétravail.

Il doit également structurer son équipe, encadrer celle-ci quel que soit le mode de travail (présentiel ou distanciel) et prendre en compte les risques d'accidents du travail à domicile en pensant au bien-être de son équipe.

Ensuite, il a pour rôle de continuer à suivre le temps de travail de ses salariés et valider les absences ou congés. Pour cela, il peut s'appuyer sur la charte de télétravail pour préciser les créneaux de déconnexion et les horaires de disponibilités de son équipe.

Enfin, le planning est un bon atout pour encadrer le transfert de

03

compétences. Il permet de suivre en temps réel le temps de travail des collaborateurs avec une vision claire et globale. Ainsi, le manager peut répartir le temps de travail des collaborateurs selon les présences et absences de ceux-ci.

Pour manager à distance, des outils collaboratifs peuvent être mis en place pour garder le lien avec les collaborateurs et avoir une vision sur les tâches effectuées.

Les outils collaboratifs : soutien d'un transfert de compétences réussi

Les salariés en télétravail sont submergés par de nombreux outils, ce qui peut bouleverser le transfert de compétences.

Parmi eux, 36 % ont le sentiment d'être dépassés par le nombre d'outils et 64% arrivent à s'adapter. D'autres évoquent un changement dans la charge de travail et avouent manquer d'expérience sur les outils numériques. Il est donc essentiel d'accompagner les collaborateurs sur cet apprentissage afin que les outils choisis soient utilisés par le collaborateur pour un transfert de compétences réussi.

Il existe différents outils collaborateurs pour veiller au transfert de compétences.

Tout d'abord, les outils de visioconférence donnent à l'interaction un côté plus humain et un sentiment de proximité. Il permet de partager son écran, d'enregistrer la conversation et surtout d'échanger en temps réel entre collaborateurs.

Ensuite, les outils de gestion de projet donnent la possibilité d'accéder au projet de l'entreprise et de définir ses priorités. Dans ce type d'outil, les contenus et documents sont visibles par tous les collaborateurs qui peuvent modifier ou commenter en temps réel.

L'intranet de l'entreprise ou les outils de messagerie instantanée permettent de contacter les collaborateurs à tout moment afin de comprendre au mieux certaines missions, de façon individuelle ou en masse grâce à la création de groupe.

Les outils de partage des connaissances en interne donnent la possibilité au nouveau collaborateur d'accéder à des procédures ou à des tutos à distance pour monter en compétences.

Enfin, il existe également des outils d'apprentissage à distance, comme les webinaires ou plateforme e-learning, qui permettent de transférer des compétences à travers du contenu vidéo. Les compétences à acquérir peuvent être choisies et adaptées aux besoins des salariés.

Les bouleversements liés à la communication interne

La communication est essentielle pour le transfert de compétences, pour motiver et donner envie de s'investir. Cependant, celle-ci a été bouleversée avec la mise en place massive du télétravail.

Dans le cadre du télétravail, l'entreprise doit penser à un circuit de diffusion de l'information adapté et prenant en compte la dispersion des collaborateurs. En effet, une entreprise qui souhaite pérenniser la pratique du télétravail doit parfaitement l'organiser, autant sur le plan matériel que sur le plan de la communication interne.

Les outils de communication interne habituels ont montré leurs limites lors du confinement. Il faut donc utiliser cette expérience pour mettre en place de nouveaux moyens de développer le lien entre collaborateurs et faire en sorte que la communication soit fluide. De plus, que ce soit sur site ou à distance, la communication est importante dans l'ambiance d'un groupe et évite les risques psychosociaux.

Plusieurs outils de communication existent comme Google Meet, Teams ou Slack pour réaliser des réunions à distance avec un collectif engagé. La communication entre les collaborateurs est la clé de la réussite d'un transfert de compétences puisque l'échange d'informations permet de développer les compétences des salariés et instaure la confiance dans leurs missions.

La formation entre collaborateurs

La formation entre collaborateurs permet aux nouveaux salariés d'acquérir les compétences nécessaires et de s'intégrer rapidement dans la vie de l'entreprise. Ce partage motive les collaborateurs ce qui entraine aussi un sentiment de considération. Cet échange permet à l'un d'obtenir du savoir et à l'autre d'être reconnu comme un expert.

Le transfert de compétences entre collaborateurs permet de renforcer la cohésion d'équipe et la culture de votre entreprise. Ce lien entre collaborateurs entraine une montée en compétence. Les collaborateurs tissent du lien entre eux, une entraide complice naît. Les collaborateurs deviennent plus autonomes et donc plus efficaces sur leurs missions.

Le transfert de compétences ne s'arrête pas là. Il apporte un retour d'expérience sur les erreurs à éviter ou les pratiques à favoriser. La transmission d'expertise et de savoir est une valeur ajoutée pour le nouveau collaborateur. Le collaborateur-formateur devient plus crédible aux yeux du nouvel entrant, car il possède la connaissance de son environnent en plus de ses compétences.

Pour conclure, le télétravail a totalement bouleversé le transfert de compétences entre collaborateurs. Des adaptations ont été nécessaires afin de préserver la montée en compétences des collaborateurs malgré la distance instaurée à travers ce mode de travail.

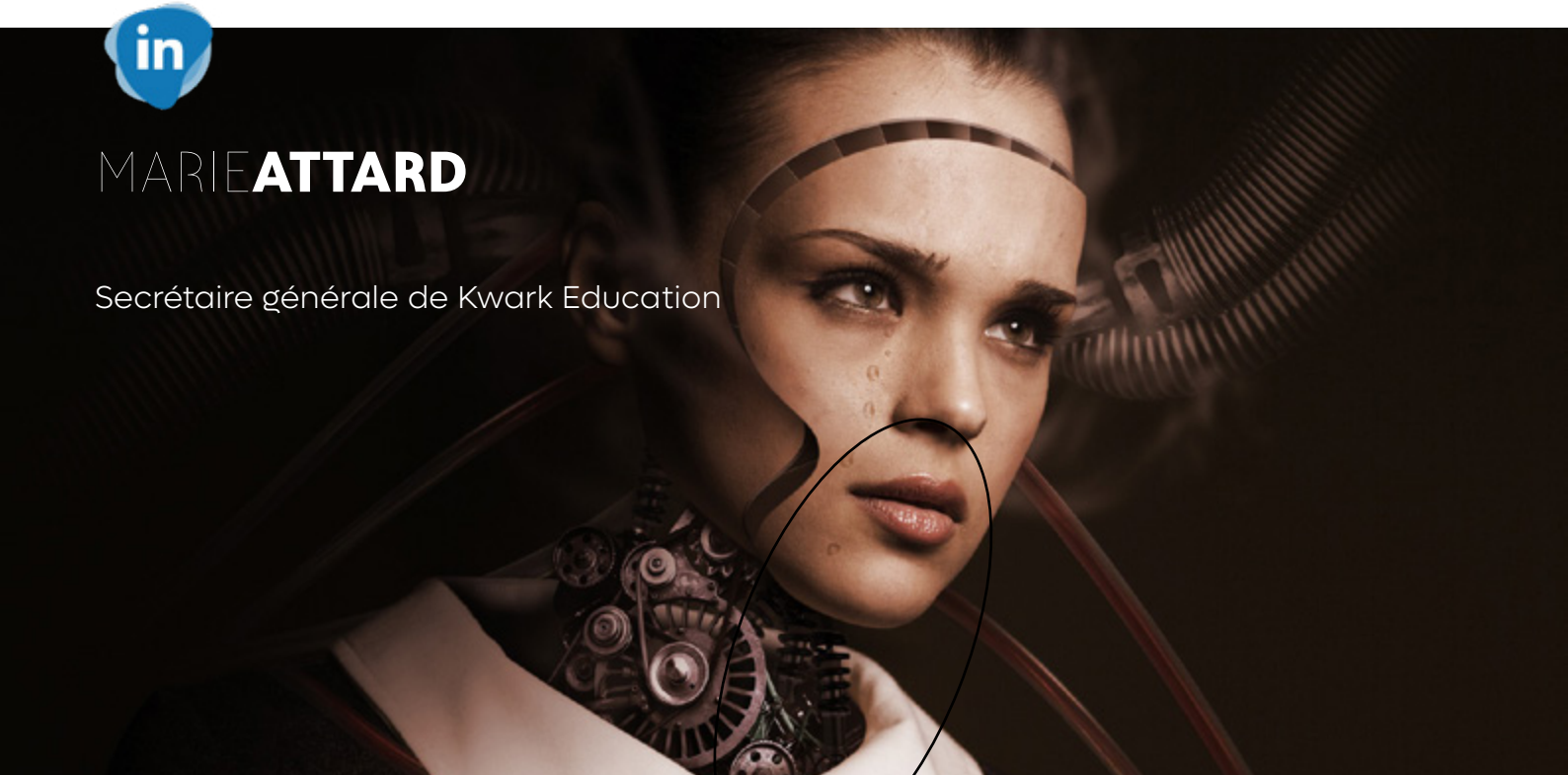
Maxime Houx

MÉTAVERS : RÉINVENTER VOS PRATIQUES RH À L'HEURE DE LA ZOOMIFICATION ?

EdTech France

MARIE**ATTARD**

Secrétaire générale de Kwark Education



Comme toute innovation, le métavers bouscule les pratiques existantes. Il impulse une nouvelle dynamique à la pédagogie pour une hybridation distanciel/présentiel optimale pour l'apprenant.

Il questionne la maquette pédagogique et l'animation des parcours, en incitant les différentes parties prenantes à se poser les vraies bonnes questions pour améliorer leur manière de transmettre leurs connaissances et accroître significativement la montée en compétence des apprenants.

La pandémie de COVID-19 et le confinement ont obligé de nombreuses entreprises à mettre en place des pratiques de travail à distance, en utilisant notamment des outils de visioconférence comme Zoom. Cette situation a eu un impact significatif sur les pratiques RH et sur la relation des salariés avec leur entreprise.

Peu adaptés à l'interaction sociale, ces outils ne favorisent pas la spontanéité des rencontres, et peuvent renforcer le sentiment d'isolement des salariés.

Parmi la palette d'outils digitaux, le métavers dit enrichir les interactions sociales et offrir une expérience différenciante. De quelle manière peut-il contribuer à la montée en compétence et quels en sont les autres usages possibles ?

04

Qu'est-ce que le métavers, exactement ?

Le métavers est un concept qui désigne un univers virtuel accessible en ligne, via un navigateur web ou par l'utilisation d'un logiciel spécialisé. Les métavers sont conçus pour ressembler à des mondes réels ou imaginaires dans lesquels les utilisateurs peuvent se déplacer et interagir de manière immersive entre eux ou avec des objets virtuels.

L'idée de mondes virtuels en ligne remonte aux années 1960, cependant, c'est seulement dans les années 1990 que les métavers ont véritablement pris forme avec l'apparition de la technologie de réseau en ligne et de l'Internet grand public.

Le mot «métaverse» est apparu pour la première fois dans le roman de Niel Stephenson Le Samouraï virtuel. L'un des premiers métavers connus est «The Palace», créé en 1995. Il a été suivi par d'autres métavers populaires tels que «Second Life» (créé en 2003) et «World of Warcraft» (créé en 2004).

Le terme a été réellement popularisé par Mark Zuckerberg en 2021, les métavers sont de plus en plus utilisés dans de nombreux domaines différents, tels que l'éducation, le travail, la communication et le divertissement.

«La communication massive de Mark Zuckerberg sur les différents cas d'usages de Meta a fait une publicité importante au concept. Mais attention, il y a de nombreuses différences entre les métavers présents sur le marché. Certains nécessitent l'utilisation d'un casque de réalité virtuelle. Ce n'est par exemple pas le cas avec la solution de Kwark Education, MetaKwark, le premier métavers éducatif français.» nous explique Steve Laroche, Product Owner chez Kwark Education.

Réinventez l'on-boarding de vos salariés

De nombreuses entreprises prêtent une attention particulière à la manière dont elles accueillent leurs nouveaux collaborateurs. C'est le moment de faire adhérer leurs nouvelles recrues à leur culture d'entreprise, de fédérer leurs équipes mais aussi de leur présenter leurs enjeux majeurs des mois à venir, ainsi que les grandes lignes directrices de la stratégie impulsée par leur direction.

"On-boarder vos salariés dans le métavers est une option intéressante. Que vos nouveaux collaborateurs soient basés à Londres, à Paris ou Tokyo, c'est l'occasion de les regrouper de manière quasi-instantanée dans l'univers de votre choix. Vous pouvez le personnaliser à l'envie : soit aux couleurs de votre entreprise, soit en imaginant un univers totalement différent où transparaissent les valeurs de votre société. Il peut aussi reproduire l'architecture d'un lieu prestigieux ou d'un célèbre musée si par exemple vous travaillez dans le secteur culturel. Les possibilités sont infinies." témoigne Sophie Torre, Directrice du développement chez Kwark Education.

C'est également l'occasion de créer du lien entre tous ces nouveaux arrivants via leurs avatars. " MetaKwark, le premier campus virtuel éducatif français, simplifie par exemple grandement la prise de contact. Chaque avatar est doté de sa propre carte de visite, vous avez donc accès instantanément aux informations professionnelles de la personne en face de vous : son nom, son prénom, sa photo, son intitulé de poste, son numéro de téléphone par exemple" complète Florian Larbalestier, Chef de projet digital learning chez Kwark Education.

Fédérez vos salariés par la présence virtuelle

L'organisation de workshops, d'ateliers de réflexion et d'activités de team building est

grandement facilitée dans le métavers par des espaces conçus de façon totalement immersive et interactive. Les utilisateurs se retrouvent autour d'une table comme ils le seraient dans la vie réelle. L'occasion de partager leurs idées et de brainstormer ensemble en utilisant les nombreux outils de partages intégrés dans le métavers et qui favorisent la productivité et l'efficacité de vos collaborateurs.

«Même si les outils digitaux se sont avérés salvateurs durant la crise sanitaire, ils ont pu générer une certaine lassitude de la part des salariés, principalement du fait d'un manque de moments d'échanges informels, et d'une absence d'effet de groupe. C'est en cela que le métavers apporte une vraie plus-value : en multipliant les usages du distanciel.» continue Sophie Torre.

La présence virtuelle est un sujet prépondérant des sciences cognitives. Ce dernier consiste à recréer un sentiment de présence bien réel mais dans un environnement virtuel, en se basant sur le sentiment d'incarnation qui se matérialise par l'avatar de l'utilisateur. En le personnalisant à son image chacun peut retrouver son incarnation dans le monde virtuel. La communication est plus naturelle et les interactions plus spontanées puisqu'elles se spatialisent. En tournant la tête je vois qui est autour de moi, et ces personnes savent que je les regarde.

Plus son avatar lui est ressemblant, plus facilement et plus rapidement l'utilisateur s'identifiera à lui. «Le métavers recrée le sentiment fédérateur que les salariés peuvent ressentir sur leur lieu de travail : il facilite la création de leurs liens amicaux et le développement de leur réseau professionnel.», ajoute Sophie Torre.

Transformez vos parcours de formation

Le mode de transmission très descendant des outils digitaux actuels ne favorise pas toujours la montée en compétence des apprenants. Il y a donc un enjeu réel à ce que la formation à distance ait la même force que ce qui se pratique en présentiel.

Le métavers doit ajouter une carte supplémentaire aux modalités pédagogiques existantes, en fournissant une continuité de service aux formateurs et à leurs apprenants. Le métavers influe doncune nouvelle dynamique et redonne de la maturité à ces outils de formation à distance en les rendant plus efficaces.

«Nous vivons dans une époque où les avancées techniques ne font que progresser. Malgré tout, ces outils digitaux ne sauront remplacer l'humain et la formation en présentiel. Le métavers apporte en revanche un service différent : il n'est pas question de supprimer tous les rapprochements physiques, qui sont essentiels en formation. Néanmoins, un campus virtuel facilite aussi les échanges, même après la formation, et la sérendipité : comme sur un campus physique» explique Florian Larbalestier. Le métavers permet de concevoir une maquette pédagogique de manière à assurer une vraie hybridation pédagogique. L'objectif ? Permettre aux apprenants en présentiel et à distance d'être pleinement acteurs de leur formation.

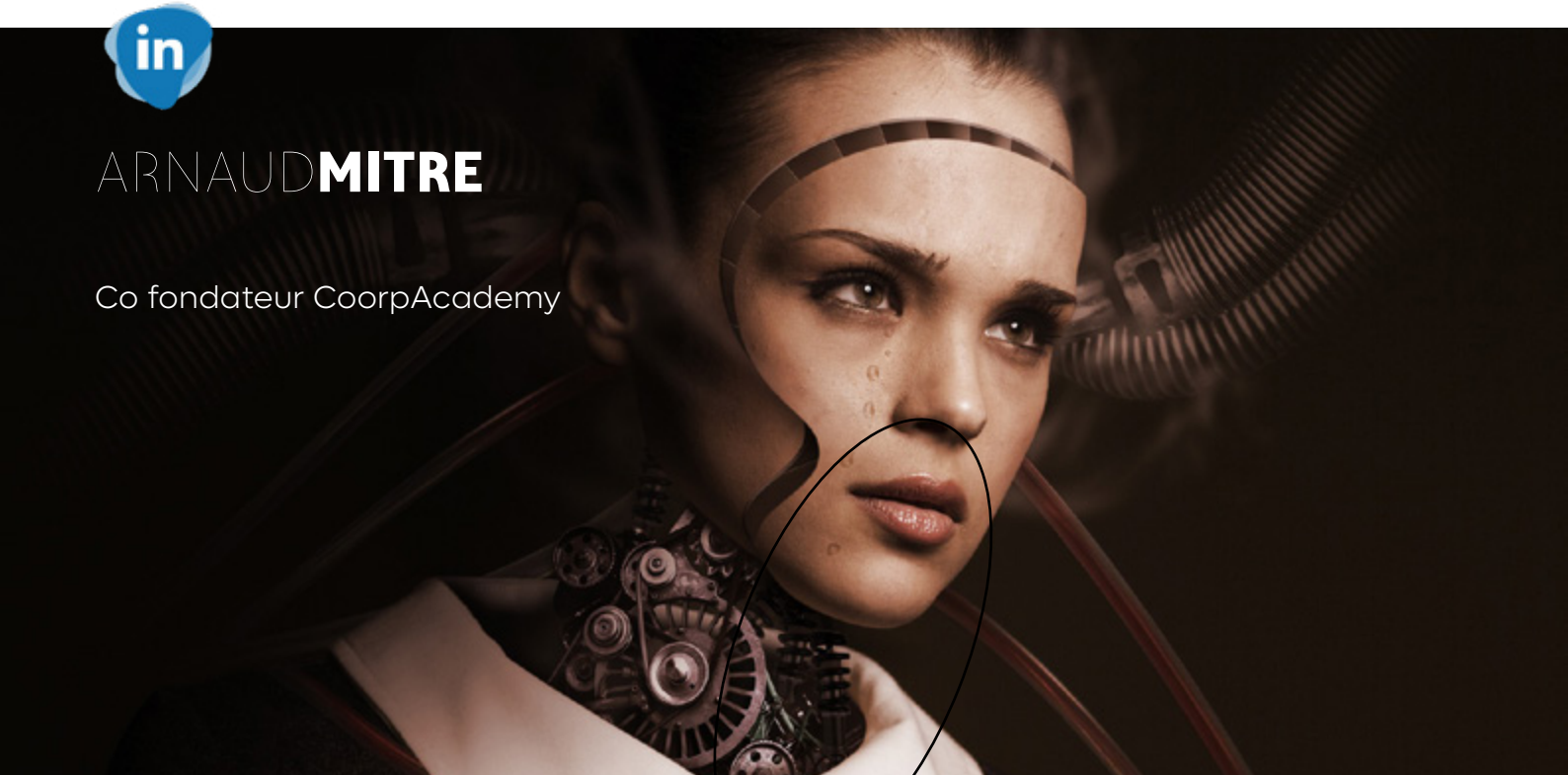
Il se prête d'ailleurs particulièrement bien à la mise en place de business games. En créant des scénarios et des simulations réalistes dans cet univers adaptable, la compréhension et la mise en œuvre des notions apprises par vos collaborateurs n'en est que facilitée et optimisée. Le métavers peut aussi permettre de créer des expériences d'apprentissage personnalisées en fonction des besoins et des intérêts de chaque apprenant. Ce qui permet à ces derniers de travailler à leur propre rythme tout en s'engageant dans des activités d'apprentissage qui leur sont adaptées.

Gardons à l'esprit que chaque entreprise est unique avec sa propre culture et son identité propre. Les bonnes pratiques des unes ne conviennent pas forcément aux autres. C'est un des avantages du métavers : mettre en place des pratiques RH adaptées grâce à sa grande faculté d'adaptation en fonction des besoins et des usages de ses différents utilisateurs.

Marie Attard

L'HUMAIN EST MORT ! VIVE L'HUMAIN !

EdTech France



ARNAUD**MITRE**

Co fondateur CoorpAcademy

ChatGPT, Dall-e, Deepl : ces nouveaux outils de travail générés par de l'IA se sont développés de façon spectaculaire ces dernières mois, au point de transformer en profondeur les métiers intellectuels et créatifs. Dans ce contexte, l'humain est-il voué à disparaître du marché du travail, comme le prédisent certains commentateurs alarmistes ? Ou bien, au contraire, se trouvera-t-il au centre de cette révolution, à condition de valoriser ce qu'il aura toujours de plus qu'une IA ?

L'intelligence artificielle versus l'intelligence humaine ? Le débat est tranché !

Écrire, traduire, coder, illustrer… Toutes ces tâches peuvent désormais être réalisées par des robots grâce au machine learning. Les prouesses de ChatGPT, le robot conversationnel de l'entreprise californienne OpenAI, ou encore celles d'autres outils d'IA pour de la traduction, comme Deepl, ou pour de la création visuelle, comme Dall-e, sont sans précédent. Ces outils sont encore perfectibles, mais le débat ne réside pas dans leurs éventuelles erreurs ou problèmes techniques, ni dans leurs marges de progression exactes. Les améliorations continues tendent vers de plus en plus de perfection factuelle ; ce n'est en réalité qu'une question de temps. Le vrai sujet pour les organisations est celui de la place des humains face à ces bouleversements et de l'organisation de leur travail, au bon niveau.

Si ces ruptures technologiques changent en profondeur les métiers de l'information, de la création

05

de contenus, de la communication, de la formation, ou encore les métiers administratifs, pour n'en citer que quelques-uns, il faut aussi se rappeler que les outils créés ne sont en réalité que cela : des outils. Ils ont été créés au service des humains, pour faciliter certaines parties de leur travail.

Autrement dit, l'IA ne détruit pas l'emploi humain. Il le transforme. La profondeur de cette transformation nécessite un redéploiement des collaborateurs de certaines tâches vers d'autres tâches. Des tâches plus humaines ! C'est là que se trouve le cœur du sujet : le besoin de valorisation et de développement des soft skills des salariés, ces compétences "douces" liées au savoir-être, à l'intelligence émotionnelle, à la compréhension du monde qui nous entoure, et qui constituent la valeur ajoutée unique des individus.

Comment équiper les organisations avec les soft skills dont leurs collaborateurs auront besoin demain ?

Comme l'explique la loi d'Amara, "nous avons tendance à surestimer l'effet d'une technologie à court terme et à sous-estimer son effet à long terme". En cela, les organisations ne doivent pas s'arrêter uniquement aux changements directs à apporter par exemple sur les recrutements de certains métiers créatifs ou encore sur la pertinence de travailler ou non avec certains prestataires.

L'enjeu s'étend bien plus largement, puisqu'il en va de l'évolution du monde du travail et de la préparation d'une nouvelle ère - celle des soft skills. Les humains y auront toute leur place à un niveau où ils ne pourront pas être remplacés. Les organisations qui le comprennent prendront beaucoup d'avance sur leurs concurrents.

Concrètement, si nous ne pouvons prédire exactement l'impact généré par l'IA sur les métiers du futur, les organisations peuvent d'ores et déjà investir massivement sur un socle à solidifier : celui des soft skills. À mesure que l'IA prendra de l'importance dans les mois et les années à venir, l'enjeu du sens critique, du jugement, des émotions n'en sera que plus prégnant. Cela relève de la responsabilité des DRH, qui se consacrent bien aux ressources humaines - et non artificielles - de leurs organisations.

Pour ce faire, il faut hisser au plus haut niveau d'importance la formation aux compétences douces. Animer des équipes, améliorer son écoute, développer son empathie, faire preuve d'intelligence émotionnelle sont autant d'exemples de soft skills dont tous les collaborateurs ont besoin pour se rendre les plus utiles possibles à une organisation.

En outre, l'identification et la valorisation des soft skills doit intervenir dès l'étape du recrutement des collaborateurs. De nombreux recruteurs centrent encore leur évaluation des candidats sur les hard skills, les compétences "dures" nécessaires à la fonction. Celles-ci sont plus visibles car elles sont plus simples à tester et à quantifier que les soft skills. C'est pourquoi, il faut aussi équiper les recruteurs d'outils qui permettent d'évaluer le niveau des soft skills des candidats et mettre en place des processus qui permettent de vérifier qu'ils sont bien en adéquation avec la culture de l'organisation. Comme chaque personnalité est unique, il s'agit de tester le potentiel d'intégration des futurs salariés par rapport au groupe déjà constitué et aux valeurs incarnées par la marque employeur.

C'est même le cas après la phase de recrutement, avec le pré-onboarding et l'onboarding des salariés, qui sont des phases qui doivent être adaptées pour accompagner les nouveaux talents dans la valorisation de compétences comportementales et sociales.

La bataille des soft skills est amorcée, mais pas encore gagnée !

Les dirigeants comme les managers reconnaissent de plus en plus qu'ils ont besoin d'équipes agiles, capables de s'entendre entre elles pour collaborer au quotidien et tendre vers les mêmes objectifs. Depuis 2016, ce mouvement s'est institutionnalisé avec la publication du tout premier et désormais bien connu rapport du World Economic Forum sur l'avenir du

travail et des métiers. Mais c'était déjà le cas depuis plusieurs années, avec une réelle accélération au début des années 2010.

Lorsque nous avons fondé Coorpacademy avec mes associés en 2013, les dirigeants avaient besoin de solutions clés en main pour accompagner la transformation digitale des groupes. Si la digitalisation entraîne une automatisation de certaines tâches, elle force l'humanisation d'autres tâches, qui prennent de plus en plus d'importance et sans lesquelles les organisations ne peuvent performer au meilleur d'elles-mêmes.

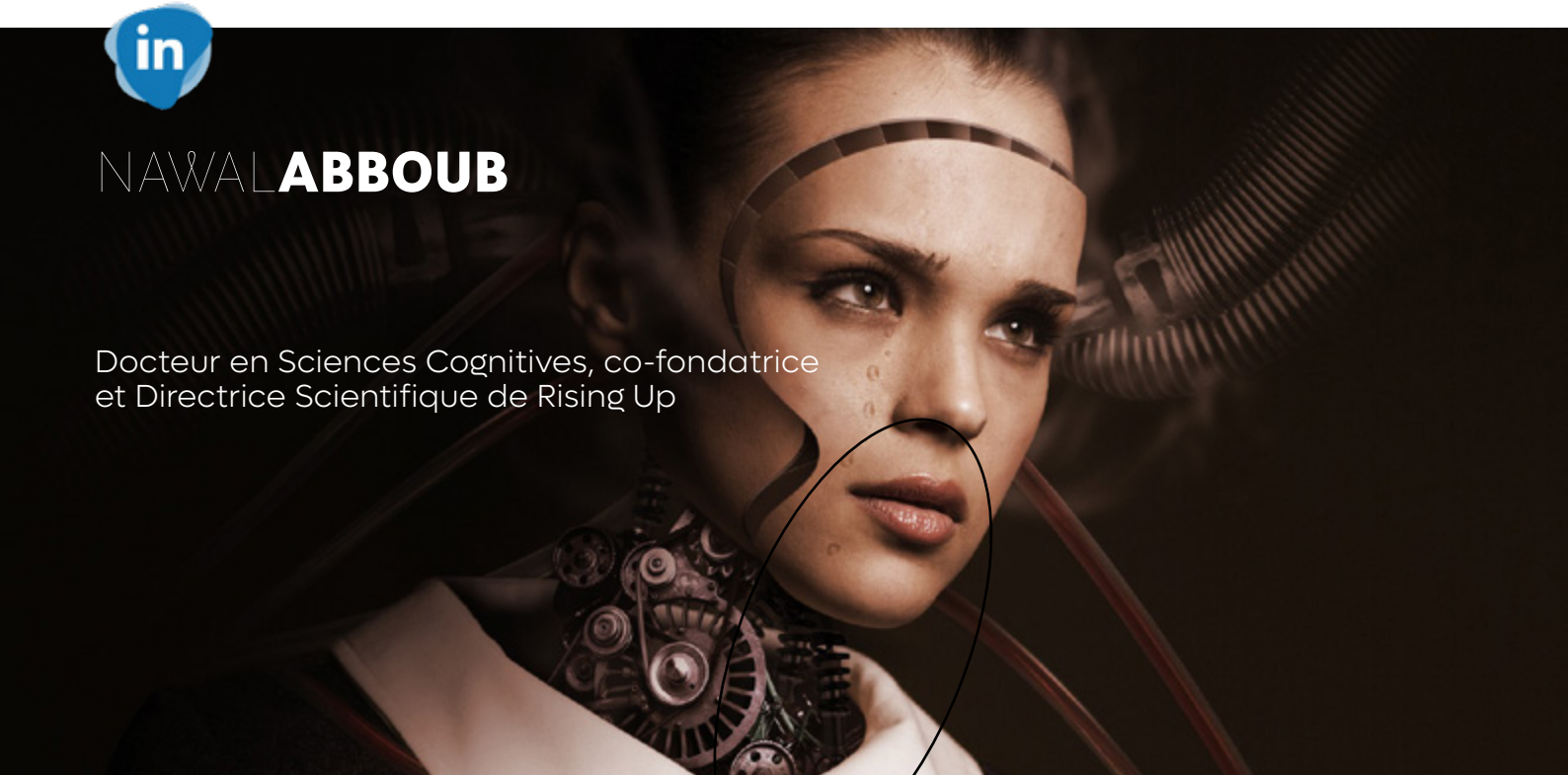
La bataille des soft skills est donc déjà bien amorcée. Mais avec le développement des outils d'IA que nous avons évoqués, la pression sur les organisations sera encore plus forte. Le débat concerne également la formation au sens large, avec en premier chef l'école. Les économistes Yann Algan et Elise Huillery illustrent le retard français en matière de soft skills au niveau de l'éducation dans leur livre Economie du savoir-être (2022). Ils expliquent que la confiance en soi, la perception à réussir, la capacité à coopérer devraient être enseignées le plus tôt possible à l'école, afin de préparer la population aux besoins du monde du travail.

Nous ne pouvons que saluer ces prises de conscience. Mais il faut désormais passer à l'acte ! En valorisant l'intelligence humaine et en la hissant au bon niveau au sein des entreprises (avec les bons outils, notamment la formation, et avec les bons process, notamment une politique de recrutement adaptée), les organisations tireront le meilleur des outils d'IA pour s'adapter aux évolutions du monde du travail qui sont déjà en oeuvre. L'humain est mort ! Vive l'humain !

Amaud Mtre

LES CORE-SKILLS AU SERVICE DU TALENT DE NOS TALENTS

EdTech France



NAWAL**ABBOUB**

Docteur en Sciences Cognitives, co-fondatrice
et Directrice Scientifique de Rising Up

Si les soft-skills sont de plus en plus en vogue, elles manquent cruellement de fondement empirique. Compétences transversales, non techniques, talents innés ou de traits de personnalité, tous les termes génériques semblent les définir. Mais où mettre le curseur ? Puis comment exploiter ce concept, trop souvent mis dans les cases fourre-tout du «développement personnel» pour un réel impact sur l'entreprise ?

Les compétences au cœur de l'intelligence humaine deviennent centrales. Aujourd'hui, les employeurs considèrent de plus en plus les compétences dites "non techniques" comme essentielles à la réussite professionnelle. Or ces compétences sont mal définies et les entreprises peuvent passer à côté du réel potentiel de ses collaborateurs.

Là où nous avons vu des talents innés et inaccessibles, des destins scellés d'introverti, d'extraverti ou encore ISTJ ou ESFP, les neuro-sciences cognitives nous offrent une nouvelle vision. Elles bouleversent un certain nombre d'idées reçues que l'on entend en entreprise ou encore en école qui nous redonnent de l'espoir. A l'heure de l'upskilling ou du reskilling, elles nous offrent des pistes concrètes pour accompagner nos talents.

Arrêtons de cultiver des mythes qui ne correspondent pas à la réalité biologique de notre cerveau.

En nommant ces compétences avec des terminologies bancales et génériques, nous nous sommes trompés de chemin. Car elles ne sont ni optionnelles, ni innées, et certainement pas douces.

En réalité, elles sont tout aussi techniques que d'apprendre Excel, d'ailleurs on parle bien de technique de

06

communication ou encore de concentration. Puis, elles ne sont pas si transversales que l'on imagine, un commercial développe plus par exemple ses capacités de communication orale alors qu'un développeur son raisonnement logique. Nous les avons mis dans des catégories optionnelles alors qu'elles sont le moteur même pour acquérir des compétences. Car au-delà de devenir un expert en ingénierie, gestion de paie, finance ou encore programmation, notre cerveau s'enrichit de bien d'autre chose au cours de notre parcours professionnel. Notre cerveau est bien plus puissant que nous l'avions imaginé. Les soft-skills sont directement issues des règles qui régissent son fonctionnement.

Aujourd'hui, nous payons le prix cher car nous n'avons pas su les mettre en valeur. Pourtant, elles sont ce qu'une entreprise a de plus compétitif et précieux : ses talents.

Or ces dernières années nous avons fait des bonds de géant. Nous avons des terminologies plus précises pour identifier chaque compétence, mais lesquelles ?

Vers une nouvelle définition des soft(core) skills

Nous avons appris que ces compétences ne sont pas innées et déterminées dès la naissance, elles sont dynamiques. Elles ne sont pas uniquement liées au statut socio-économique de nos parents, du nom de notre école ou université ; elles se modulent en fonction de toutes nos expériences de vie. Rien n'est inné ou acquis. Plus précisément, nous avons découvert que nos compétences d'adaptation sont reliées à notre core knowledge (savoir fondamental). Selon Elisabeth Spelke, professeur à Harvard, ce sont des compétences fondamentales de raisonnement (linguistiques, sociales, mathématiques, ou encore émotionnelles). Nous en sommes tous dotés dès la naissance, et elles se nourrissent de leur environnement. J'aime particulièrement cette définition, car je pense que nos soft-skills y sont directement reliées.

En s'appuyant sur cette théorie empirique, nous pouvons alors affirmer que les core-skills qui en découlent sont des compétences centrales que nous mobilisons dans notre vie personnelle comme professionnelle (curiosité, persévérance, raisonnement logique, contrôle émotionnel, etc). Avec mon équipe de recherche nous en avons listé 25. Elles participent directement à notre performance (efficacité opérationnelle, innovation, communication et leadership). Elles sont une bibliothèque de stratégies mentales que nous utilisons en fonction des tâches à réaliser et des contextes dans lesquels nous évoluons. Arrêtons de les confondre avec des traits de personnalité ou encore des talents innés. C'est une erreur fondamentale qui dévalorise l'effort à fournir pour maitriser ces compétences cognitives sophistiquées. Il faut les considérer à leur juste mesure.

Apprendre à apprendre ne suffit pas

Nous le savons tous, les carrières ne sont plus linéaires. Mais surtout, à l'heure où les technologies ne cessent de monter en complexité, les métiers d'avenir demandent de plus en plus d'intelligence humaine. Si apprendre à apprendre semble être la soft skills (ou encore la créativité !) de l'avant covid qui résoudrait tous nos problèmes de performance, nous ne pouvons plus simplifier les objectifs de formation. La complexité de ces compétences ne se résumeront jamais à un champ aussi réduit de connaissance. Le monde a changé. Nous n'avons plus besoin d'être une bibliothèque de savoir, nous y avons accès gratuitement et ce à portée de main. Nous devons nous construire une bibliothèque de stratégie, non pas en s'appuyant sur des connaissances obsolètes avec des méthodes générique qui n'ont jamais fait leur preuve, mais sur des connaissances actualisées et des méthodes éprouvées.

Valoriser les stratégies mentales efficaces et non des traits de personnalités.

Nous devons travailler en étroite collaboration et parfois totalement l'inverse, nous devons être en totale autonomie. Notre opinion est de plus en plus sollicitée, nous devons être capables de pouvoir formuler des avis, tout en acceptant qu'ils ne font

parfois pas l'unanimité. Nous travaillons dans des milieux où de nombreuses cultures se côtoient, il faut contrôler nos biais de stéréotypes en étant plus ouvert et tolérant. Ces stratégies mentales d'adaptation sont l'essence même de nos core skills. Car les enrichir c'est apprendre un système de codes complexes qui développe l'esprit humain. Elles ne sont pas juste «des traits de personnalité».

Tant que nous n'expliciterons pas ces compétences à travers un référentiel précis et rigoureux ces compétences resterons floues, cachées et surtout non capitalisables. Cela vaut pour tout type de domaines, de la technologie, à l'industrie, au marketing ou commercial, en passant par le soin.

Ce sont nos passeports pour notre vie, sur tous les plans. Or, ces compétences ne s'acquièrent pas automatiquement : nous avons besoin que les entreprises prennent conscience de cela.

Pour la fin de l'ère du développement personnel

Enrichir les Core-skills, soyons clair elles ne sont pas uniquement «des compétences personnelles». Elles sont activement mobilisées en équipe. D'ailleurs, elles construisent notre rapport aux autres, nous permettent de raisonner, coopérer, communiquer nos intentions ou encore gérer nos émotions.

Tout ne doit pas reposer sur une responsabilité individuelle, elle doit être systémique. Pour expliquer ce phénomène, j'aime bien prendre l'exemple de la curiosité. Une soft-skill qui est très appréciée des recruteurs et valorisée en entreprise. Cette compétence est en nous depuis la naissance mais en fonction de l'environnement elle peut se développer harmonieusement ou non.

Prenons une expérience concrète et très connue : un bébé a qui nous ne répondons pas à ses demandes, va systématiquement arrêter de nous solliciter. Il va arrêter de nous poser des questions pour se détourner de nous. Perd-t-il sa capacité de curiosité ? Pas du tout. Il va arrêter d'être curieux. Non pas parce qu'il perd cette capacité, mais parce que son environnement ne permet pas qu'elle se développe. Ce que nous devons retenir ce cette expérience est qu'une compétence n'existe pas si on ne crée pas un environnement pour faciliter son développement. Le cerveau se nourrit de son environnement. Un collaborateur ne devient pas mauvais. Développer ses core-skills doit être facilité par un environnement qui les reconnait, les facilite et les valorise dans tous ses process, du recrutement à la promotion.

Vers une montée en puissance des core-skills

Dans l'innovation pédagogique et managériale on confond souvent moyen et finalité. Nous devons faire mieux. Tout comme la collaboration ne se travaille pas uniquement en séminaire d'équipe, les core skills non plus. Elle se travaillent et se cultivent au quotidien.

Mais ne nous trompons pas de stratégie, prendre soin de nos talents ne passe pas simplement par mettre à disposition des modules de formation pour tout le monde, via une plateforme de micro-vidéos en ligne. Le cerveau n'apprend pas dans des conditions passives, avec des informations qui ne font pas sens pour lui. On doit travailler sur une stratégie cohérente qui répond au besoin des équipes. Car chaque core-skills est dépendante du métier et n'est pas aussi transversale que l'on croit ! En leur donnant du sens, on donne de l'envie et surtout on suit et mesure les changements pour encourager les équipes dans le long terme.

Capitaliser sur les core skills c'est capitaliser sur les valeurs de son entreprise. C'est ce qui l'incarne, en passant par le service client à l'écoute tout comme une stratégie agile qui sait prendre les bonnes décisions au bon moment. A l'heure où nous sommes bousculés par une crise du sens. Les entreprises seront les garantes de ces sujets profondément humains qui les rendront uniques et attractives.

Nawal Abbouh

IMPLIQUER LES ENTREPRISES DANS LA FORMATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI

CAMILLE**FOURQUEZ**

Coordinatrice Pédagogique à l'URMA Maine-et-Loire, centre de formation de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat

Quand on parle formation des demandeurs d'emploi, on pense en premier lieu à Pôle Emploi ou aux collectivités territoriales. Les entreprises ont pourtant un rôle à jouer et des intérêts sur ce sujet. Cet article ne vise pas à faire un état des lieux exhaustif des solutions qui existent pour impliquer les entreprises dans la formation des demandeurs d'emploi mais à comprendre les enjeux de ce sujet, les problématiques qu'il soulève et à mettre en avant les dispositifs qui offrent des résultats.

Encore un article du MagRH qui parle formation... on en a vu d'autres ! Mais d'habitude on parle plutôt du volet formation en entreprise, de compétences ou encore des évolutions d'aujourd'hui et de demain. Aujourd'hui on change de perspective, en regardant de plus près la question de la formation qualifiante des demandeurs d'emploi et plus particulièrement du rôle des entreprises dans celle-ci.

Avant de nous intéresser aux dispositifs existants pour impliquer les entreprises dans la formation des demandeurs d'emploi, il est légitime de se demander ce que celles-ci ont à y gagner. Après tout, c'est bien du ressort du service public de (re)mettre sur les rails de l'emploi la force de travail de la France, et les entreprises y participent déjà indirectement avec leurs cotisations.

Mais force est de constater que les temps sont durs aujourd'hui pour les entreprises, en peine pour trouver des bras qualifiés dans bien des secteurs tels que la restauration, les services à la personne, la santé ou le bâtiment. Les intérêts des uns et des autres tendent

donc à converger : d'un côté des politiques publiques qui visent le plein emploi, et de l'autre des entreprises en pénurie de candidats qualifiés.

De forts besoins de travailleurs qualifiés et des demandeurs d'emploi de moins en moins nombreux

S'ajoute à ce premier élément de contexte une deuxième problématique : le taux de chômage baisse. Catastrophe ! On se retrouve avec de forts besoins de travailleurs qualifiés et des demandeurs d'emploi de moins en moins nombreux. Et c'est sans souligner que les jeunes sont particulièrement impactés par le phénomène alors qu'ils sont les plus proches du système initial de formation

Ne vont bientôt rester que les demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi, il faudra alors bien qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour cocher les cases des offres d'embauche.

Nous sommes par ailleurs dans un contexte de déclin du contrat de professionnalisation en faveur du contrat d'apprentissage, devenu ô combien attractif pour les entreprises, favorisant ainsi l'accompagnement des employeurs dans la formation d'un public en formation initiale, aux dépens d'un public demandeur d'emploi, pour qui les portes de la formation continue ont, par ce biais, tendance à se réduire.

Enfin, s'intéresser aux demandeurs d'emploi c'est aussi agir sur sa marque employeur et sur la fidélisation de ses nouveaux potentiels, argument non négligeable dans le contexte actuel explicité précédemment qui donne plus de pouvoirs aux travailleurs pouvant plus facilement aller se vendre à la concurrence ou se faire débaucher.

Les entreprises ont donc intérêt à former les demandeurs d'emploi, certes, mais la formation représente un coût non négligeable et en calculer le retour sur investissement reste un sujet épineux. Il est encore parfois difficile pour des DRH de grosses structures de convaincre de l'intérêt d'investir dans la formation de ses propres salariés, alors il paraît d'autant moins évident de proposer d'investir sur une population externe et éloignée de l'emploi, à moins d'avoir d'autres alliés. Et des alliés il en faut d'autant plus lorsque l'on a une petite structure, avec parfois peu de leviers internes et/ou de moyens financiers pour former.

Des dispositifs pour soutenir les entreprises dans leurs recrutements et les demandeurs d'emploi dans leur qualification

C'est là que Pôle Emploi et les collectivités territoriales reviennent au cœur du sujet. Il y a de quoi constituer de belles équipes ! Car s'ils proposent seuls de financer, tout ou partie, des formations pour les demandeurs d'emploi, à l'image des abondements qu'ils proposent sur les formations financées par le CPF, nombre de dispositifs sont des aides financières préalables à l'embauche et à destination des entreprises, à l'instar de l'AFPR (Action de Formation Préalable au Recrutement) ou de la POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi individuelle ou collective). Ces dispositifs ont d'ailleurs prouvé leur efficacité : les AFPR et POEI se concluent 8 fois sur 10 par un contrat de travail d'après Pôle Emploi. Il s'agit en effet de dispositifs ciblant directement les compétences requises pour les emplois visés et non détenues par les candidats ou par les branches (dans le cas des POEC des OPCO).

Il ne faut bien sûr pas non plus sous-estimer les leviers que les entreprises détiennent en interne pour former leurs nouveaux salariés sur leurs processus ou outils internes notamment. Ils sont bien entendu complémentaires à d'éventuelles formations qualifiantes en amont du processus d'embauche en cas de manquement des compétences techniques nécessaires ou d'habilitations.

Les entreprises peuvent également accueillir des demandeurs d'emploi en leur sein, soit pour un stage visant la validation d'une certification et l'acquisition de compétences sur le terrain, soit par de la formation en situation de travail (AFEST) dans des POE et AFPR, ou encore lors d'un stage d'immersion. La Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP), qui a été introduite par la loi du 5 mars 2014,

permet aux demandeurs d'emploi de faire une immersion dans un milieu de travail et ainsi de valider un projet, sécuriser une embauche ou aider à la réinsertion. Il s'agit d'un dispositif qui fonctionne bien d'après François Derouet, responsable d'équipe Pôle Emploi Angers Balzac. En témoigne la plateforme «Immersion facilitée» actuellement en cours de test (https://immersion-facile.beta.gouv.fr/) qui vise à faciliter la mise en place administrative du stage et à pérenniser le développement du dispositif, en recensant les entreprises accueillantes.

Il s'agit également de conforter un dispositif qui tend désormais à être connu des entreprises, ce qui n'est pas le cas de tous les leviers. Il est effectivement facile de se perdre dans l'ensemble des solutions proposées par les différents acteurs publics lorsque l'on est une entreprise et que l'on a des besoins en compétences ; si tant est que l'on sache qu'il existe des aides ; d'autant plus que les aides et dispositifs sont généralement conditionnés à une taille de structure, à un secteur d'activité, à un public cible ou encore à un type de contrat préalable ou effectif. Selon François Derouet, la problématique est d'autant plus prégnante lorsque l'on est une petite structure, parfois éloignée de son OPCO ; il est donc d'importance pour Pôle Emploi d'accompagner ces entreprises.

Il peut en outre exister des dispositifs pour accompagner les entreprises afin de consolider l'emploi après la formation. On peut ici parler de l'exemple de la Région Pays-de-la-Loire qui a développé le service «Mon Appui Emploi» (https://monappuiemploi.fr/) qui vise à éviter une rupture du contrat de travail en proposant un appui aux salariés et employeurs en difficulté après l'embauche d'une personne en formation. Une solution qui rappelle la prestation «Suivi dans l'emploi» pensée dans le plan de mobilisation pour la rentrée 2015 sur l'apprentissage et la formation des demandeurs d'emploi.

Ainsi, il existe une multitude de leviers pour que les entreprises deviennent actrices de la formation des demandeurs d'emploi et

une abondance de ressources pour qu'elles soient accompagnées à chaque étape.

Il ne reste donc plus qu'à trouver les candidats… Aïe, plus facile à dire qu'à faire, le contexte étant, comme décrit précédemment, peu propice à avoir du monde se bousculant aux portes. On observe même des entreprises, dans certains secteurs d'activité comme le sanitaire et social qui, par peur de perdre leurs candidats, préfèrent directement les embaucher, et ceci sans qualification, plutôt que de passer par un dispositif de formation préalable au risque de les voir décrocher, d'après François Derouet. Souvenons-nous des résultats des AFPR et POEI, il reste tout de même 2 fois sur 10 ou l'embauche n'aboutit pas, un écueil que l'on peut éviter dans certains cas lorsque la question de la formation est accolée à celle de l'embauche comme avec les Contrats Uniques d'Insertion (CUI).

Impliquer les entreprises dans la formation des demandeurs d'emploi, c'est donc une bataille qui en vaut la chandelle, encore faut-il s'équiper des bonnes armes pour s'y lancer !

Camille Fourquez

POURQUOI VOUS DEVEZ ABSOLUMENT DEVENIR UNE ENTREPRISE APPRENANTE

EdTech France

PASCAL **GREMIAUX**
CLEMENT **MESLIN**
Pascal Grémiaux - CEO & founder d'Eurécia
Clément Meslin - CEO & co-founder d'Edflex

L'année 2023 marque un nouveau tournant dans le milieu L&D. L'inversion du pouvoir de force entre employeur et collaborateurs accélère les bouleversements en entreprise. L'enjeu est plus que jamais d'écouter les besoins des salariés pour répondre à leurs attentes. Et pour cela, il n'y a d'autre choix que de mettre la formation au cœur des priorités de l'entreprise. En 2023, vous devez absolument devenir une entreprise apprenante.

Pourquoi vous devez absolument devenir une entreprise apprenante

Trop souvent mise de côté au profit de l'action immédiate et malmenée par les contraintes légales, la formation en entreprise trouve enfin un nouveau souffle dans un contexte post-Covid où l'épanouissement des collaborateurs est au cœur des préoccupations.

L'entreprise mise aujourd'hui sur la connaissance et devient apprenante. Et elle n'a pas le choix : en 2023 les entreprises seront apprenantes ou seront en retard.

Derrière cette belle formule se cache en fait un élan nouveau, presque imposé par les collaborateurs qui souhaitent, à juste titre, grandir et s'épanouir en entreprise. Alors comment faire ? Le futur de la formation est-il encore réservé aux grands groupes ? Comment peut-elle trouver sa place dans la stratégie de l'entreprise et en devenir une priorité ?

Tout comprendre de l'entreprise apprenante

Définition de cette priorité L&D

L'entreprise apprenante est un concept désignant les organisations qui développent une forte culture d'apprentissage. Cela se traduit notamment par le fait de remettre en question ses compétences disponibles pour les améliorer, les ajuster ou encore les compléter. Qu'il s'agisse principalement d'upskilling ou de reskilling, cette culture de la formation impacte fortement l'engagement des apprenants, qui sont par conséquent encouragés et reconnus dans le développement de leurs compétences.

C'est un modèle d'organisation construit sur de nouveaux modèles de formation professionnelle. C'est un processus de changement considérable dans le développement des compétences des collaborateurs qui impacte toute la culture de l'entreprise. Il fait écho notamment à l'apprentissage en double boucle qui vient remettre en question une pensée solidement ancrée pour développer une nouvelle vision.

Quels enjeux pour l'entreprise ?

Les attentes des collaborateurs sont de plus en plus fortes. Pendant la crise sanitaire, ils ont souhaité télétravailler davantage et se former en ligne. Aujourd'hui, le digital learning reste un moteur de formation mais les apprenants souhaitent retrouver plus d'humains dans leurs parcours.

En 2023 les entreprises seront apprenantes ou seront en retard.

C'est pour s'adapter à ces évolutions constantes que l'entreprise doit impérativement transformer son organisation apprenante. Cela lui permettra notamment de :

- *Travailler sa compétitivité : en développant la capacité d'adaptation de ses collaborateurs et en mettant à jour en continu les compétences nécessaires à son activité.*
- *Répondre à de nouveaux modes de formation : les apprenants se forment autrement et n'attendent plus les réponses (trop longues) proposées par leur employeur ! Ils se forment directement sur Google.*
- *Repenser ses méthodes de travail : l'intelligence collective devient une force et la formation est replacée au cœur même de la stratégie de l'entreprise. Performance, RSE, employabilité : tout devient plus simple.*

Devenir une entreprise apprenante est nécessaire pour porter la culture de l'amélioration continue.

Formations et connaissances comme piliers de croissance…

… collective

Partage de savoirs, développement de l'innovation ou encore meilleure collaboration, les bénéfices d'une organisation apprenante se révèlent sous de nombreux aspects et font de la formation une véritable boussole stratégique pour l'entreprise.

71% des actifs en France qualifient même la formation professionnelle d'essentielle à leur développement en entreprise*.

Les jeunes générations y sont d'autant plus sensibles et en font même un critère central dans le choix d'une entreprise.

Les avantages de l'entreprise apprenante ne pourront pas tous être listés dans ce billet. Retenons simplement trois motivations centrales qui font que les entreprises deviennent apprenantes : engager et stimuler la motivation des collaborateurs ; s'adapter aux évolutions de marché et des métiers ; fidéliser les collaborateurs. En somme, la mise en place d'un cercle vertueux d'apprentissage qui lie épanouissement, engagement, fidélisation et performance.

… et individuelle !

Clé d'une bonne adaptation aux évolutions organisationnelles et économiques, la formation professionnelle permet au collaborateur de développer ses compétences tout en restant aligné avec les attentes de son entreprise. Elle favorise

l'acquisition de nouvelles qualifications, développe l'autonomie et prépare aux évolutions d'activité. Dans des entreprises toujours plus en mouvement, maintenir un bon niveau d'employabilité est à la fois une nécessité, mais surtout un véritable levier d'épanouissement individuel.Entendons-nous, il ne s'agit pas de prétendre que la clé du bonheur se trouve dans l'apprentissage. Pour autant, il est certain qu'il apporte un sentiment d'accomplissement et de maîtrise au quotidien. La formation stimule l'innovation et motive des équipes qui se sentent valorisées et en confiance car l'entreprise mise sur elles. Elle nourrit chaque individu qui termine sa journée avec plus de connaissances qu'il n'en avait au matin.

Concrètement, comment se lancer ?

Ecouter les attentes des collaborateurs

Avant d'initier quelconque changement, il est nécessaire de prendre en compte l'avis de la cible à laquelle vous vous adressez : ici, les apprenants. Et nous vous en parlions plus haut, leurs habitudes de formation ont bien changé !

Aujourd'hui, la formation digitale a pris une place considérable dans les formations suivies par les collaborateurs. Et pour cause : elle permet de se former de façon beaucoup plus flexible et parfois même en totale autonomie. Les besoins de formation sont de plus en plus urgents dans un contexte qui évolue sans cesse. Le digital learning répond de façon instantanée à ces questions, avec des formats et des thématiques qui couvrent des besoins infinis.

Les 5 étapes pour devenir une organisation apprenante

Dans une entreprise apprenante, c'est la formation qui est au cœur de tous les sujets. Alors pour maximiser son impact et embarquer ses collaborateurs dans cette nouvelle culture, il existe plusieurs étapes :

1 Redéfinir sa culture d'entreprise pour faire de la formation une priorité, en comprendre les enjeux et les intégrer à la stratégie globale

2 Impliquer les managers et la direction dans la mise en place et la diffusion de cette culture

3 Créer un écosystème de formation accessible en l'intégrant à ses outils du quotidien pour créer des réflexes d'apprentissage

4 Appliquer les compétences acquises par la mise en pratique et valoriser l'expérimentation

5 Solliciter les apprenants pour devenir acteur de leur formation et prendre en compte leurs retours

Cette liste est bien sûr non exhaustive mais elle englobe de nombreux enjeux importants pour devenir une entreprise apprenante.

Un jeu à somme positive

Nous l'avons vu : les collaborateurs qui se forment au sein d'une entreprise qui se veut apprenante vivent une expérience globale bien plus positive, et encore plus forte sur certains points : autonomie dans le rythme et les méthodes de travail, qualité de la relation et du dialogue, travail en équipe, évolution et mobilité, résolution des problèmes, ou encore gestion des émotions.

La formation apporte de la connaissance. Cette connaissance apporte une reconnaissance qui engage le collaborateur dans le projet d'entreprise grâce au lien étroit qui se noue entre sa compétence et le besoin du collectif. S'engager sur la voie de la formation c'est aussi améliorer les conditions de travail et participer à donner du sens au quotidien professionnel.

Une meilleure expérience pour tous. Et une meilleure performance individuelle et collective. Qui dit mieux ?

*Harry Interactive, 2022

Pascal Grémiaux & Clément Meslin

LES ORGANISMES DE FORMATION AUSSI ONT BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ

EdTech France

JEAN-LUC **PEUVRIER**

Président de Stratice

Avec la participation de :

Géraldine CHUPIN, Cheffe de projet Trans'Formation à la Région Centre Val de Loire Guillaume BEAURUELLE, Chef de projet PRIC à la Région Normandie
Joël RUIZ, Président du FFFOD

La transformation est engagée. Dans bien des domaines, les changements profonds sont provoqués par des phénomènes de rupture : guerre, urgence climatique, crise financière ou sanitaire, etc. Au-delà du pic d'usage des technologies dans l'enseignement et la formation professionnelle provoqué par la récente pandémie, la transformation digitale de la formation vit une véritable accélération depuis environ 5 ans. Conscients qu'ils doivent répondre aux nouvelles attentes des apprenants et des entreprises, les organismes de formation entreprennent leur mue mais tous ne partent pas de la même situation, tous n'ont pas les mêmes moyens pour la réaliser. Un coup de pouce peut alors être nécessaire.

Comment accompagner la transformation ?

En France, l'enseignement initial comme la formation professionnelle sont fortement encadrés par l'Etat et ses différents Ministères, par les collectivités, ou encore par les organisations professionnelles. En fixant le cadre juridique, en définissant son contenu dans des appels d'offres ou en participant au financement de la formation, ces différents acteurs sont ainsi en capacité d'orienter le fond et la forme de l'offre de formation sur un territoire. C'est également le cas en ce qui concerne la transformation digitale des structures de formation. Si l'on peut se réjouir de la multiplication

09

des Appels A Projets (AAP), des Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou encore de différentes formes de subventions à l'innovation et à la digitalisation qui permettent aux OF de toutes tailles de passer à l'action, le diable peut se cacher dans les détails.

Garantir la pluralité de l'offre de formation

Dans leur volonté d'accélérer l'innovation et la modernisation, de passer à une plus grande échelle, les différents financeurs peuvent être amenés à définir des cadres, à imposer des choix qui peuvent avoir pour effets d'uniformiser l'offre ou de pénaliser les OF qui souhaiteraient conserver leur individualité. La diversité des acteurs, qu'ils soient historiques ou nouveaux entrants, pourrait en effet être mise à mal en imaginant des dispositifs d'accompagnement où seraient imposés par exemple : un LMS, un catalogue de ressources, une technologie, une modalité pédagogique ou encore un prestataire unique. Alors que l'individualisation des parcours de formation est au centre de toutes les préoccupations, l'industrialisation des prestations de conseil, des services et des outils destinés aux OF irait à contresens. Les organismes de formation aussi ont besoin d'accompagnement individualisé, dans l'intérêt de la pluralité et de la qualité de l'offre de formation.

Et vous, quelle est votre vision de l'accompagnement ?

Trois témoins, fortement impliqués dans la transformation des OF, nous rapportent leur expérience.

Géraldine Chupin, Région Centre Val de Loire

Les entreprises de formation sont confrontées à une évolution forte de leur écosystème, évolutions qui les obligent à s'adapter et à se transformer pour assurer leur pérennité. Nous le savons, la transformation est un processus complexe et global qui réinterroge les dimensions stratégiques et opérationnelles. C'est la raison pour laquelle, la Région Centre-Val de

Loire a fait le choix de construire sa démarche d'accompagnement «Trans'Formation» autour d'un accompagnement stratégique en intra-OF et d'une offre d'actions de professionnalisation collectives en inter-OF. La diversité des modalités d'accompagnement permet à chaque organisme de formation de construire SON parcours de Transformation.

Les 18 mois premiers mois de mise en œuvre nous confirment que la transformation s'inscrit sur un temps long et qu'elle se structure autour de 4 grandes phases: une phase de sensibilisation, une phase d'engagement, une phase d'appropriation, puis une phase de transposition véritable levier de transformation. Cependant, penser que la transformation est linéaire et identique pour chaque organisme de formation serait une erreur. En effet, notre expérience nous montre que la phase de transposition s'avère plus difficile que prévue et nécessite la mobilisation d'un accompagnement sur mesure et contextualisé à chaque OF. C'est la raison pour laquelle nous avons enrichi notre offre d'accompagnement en permettant à chaque OF, engagé dans Trans'Formation, de bénéficier d'un appui spécifique via des actions de professionnalisation et/ou de coaching en intra pour les aider à lever des freins aux changements, assurer une

dynamique d'action et ainsi accompagner le changement de pratiques, et transformer durablement.

Guillaume BEAURUELLE, Région Normandie

La Région Normandie poursuit de longue date une politique volontariste et ambitieuse qui repose sur une offre de services variée s'appuyant sur quatre piliers, mobilisables individuellement et/ou collectivement selon les besoins des structures :

- *Communotic, un espace collaboratif animé par la Région et qui favorise pour les acteurs de la formation les dimensions de veille, de partage, de création et d'expérimentation des usages nouveaux permis par le digital dans une logique d'expérimentation et d'avance perpétuelle sur les pratiques actuelles.*
- *Un programme de professionnalisation massif mis en œuvre par le Carif-Oref Normandie*
- *Appui-Conseil Modernisation, un dispositif d'accompagnement qui permet la prise en charge à 50% des démarches diagnostiques et de conseils mises en place par les structures de formation du territoire pour identifier leurs besoins d'évolutions dans une logique «diagnostic 360». Nous avons laissé ici la liberté aux structures de formation normandes dans le choix de l'organisme accompagnateur, faisant le présupposé que les besoins, tous différents, ne nécessitaient pas les mêmes typologies d'accompagnements et d'accompagnateurs.*
- *Innov'Formation, un dispositif qui permet à la fois le financement de projets de transformations portés par des structures à l'issue d'un Appui-Conseil Modernisation et le financement de projets plus expérimentaux, porté par des OF en propre ou au sein de consortium mobilisant plusieurs structures de formation, des edtech, etc. et proposant des projets d'innovation au service de la formation.*

Après deux ans de mise en œuvre de cette stratégie, les premiers enseignements nous montrent que les usages du numérique en formation sont encore très diversifiés, avec des structures aux usages et aux besoins très différents. Globalement trois niveaux existent aujourd'hui : des structures «têtes de pont», novatrices, engagées dans l'expérimentation de services innovants ; des structures qui s'appuient sur les usages numériques les plus connus pour favoriser le distanciel et l'individualisation des parcours ; enfin des structures, souvent plus petites, qu'il faut d'abord acculturer aux évolutions permises par le digital en formation, pour qu'elles y trouvent un intérêt et mobilisent les dispositifs d'accompagnement existants.

Selon le niveau de maturité de la structure, le besoin d'accompagnement est nécessairement différencié, tant dans les thématiques à travailler que dans le nombre de jours à allouer aux prestations.

Joël Ruiz, Président du FFFOD

Que la transformation du secteur de la formation revête un enjeu stratégique, étant au carrefour des mutations qui traversent le monde du travail, est désormais largement partagé par tous. Ce secteur est en quelque sorte le baromètre de ces mutations. L'évolution du télétravail comme l'évolution de la formation professionnelle à distance se jouent à deux comme en effet miroir. La question désormais posé à tous est comment mieux soutenir ce grand changement du secteur de la formation ? Une des réponses est de fixer un cadre de référence partagé sur la transformation multimodale des filières de formation. Le projet Hybrid'action porté par le FFFOD, financé par le ministère du Travail avec le concours d'Uniformation, définit aujourd'hui ce cadre de référence. Début 2023 des outils et méthodes pour accompagner la mutation digitale les principaux dispositifs de formation en France seront en libre accès pour tous les acteurs de l'écosystème de formation. Ce cadre de référence est un jalon fondamental dans la transformation du marché de la formation.

Jean Luc Dumier.

2.2

DIGITAL LEARNING

METAVERS

BLOCKCHAIN

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

VOTRE ENTREPRISE MAÎTRISE LE DIGITAL LEARNING, OUI MAIS JUSQU'OÙ ?

EdTech France

MATHILDE**ISTIN**

Directrice déléguée de l'ISTF

Comment le service formation peut-il identifier les compétences digitales qui lui restent à acquérir, s'il ne dispose pas d'une cartographie fiable des compétences qu'il possède déjà ? Pour Mathilde Istin (Directrice déléguée, ISTF), cette question doit être prise au sérieux, car elle conditionne en partie la capacité du service formation à jouer son rôle dans la transformation digitale de l'entreprise... La certification DLTE y répond.

Pour réussir sa transformation digitale, le service formation doit mener à bien la cartographie de ses compétences internes

C'est une évidence, le digital se situe aujourd'hui à tous les niveaux de la formation. Depuis le pilotage administratif et réglementaire jusqu'à la moindre action pédagogique, à distance ou en salle. Pourtant la cartographie des compétences maîtrisées par les équipes formation est quasi inexistante. En dehors des postes clés tels que les chefs de projet digital learning ou les concepteurs e-learning, il est très difficile pour les services formation d'identifier leurs forces et faiblesses en matière de formation digitale. Pourtant, savoir où on en est, est toujours la condition sine qua non au pilotage de là où l'on va. Autrement dit, pas de transformation vers le digital learning réussie sans tableau de bord du niveau d'expertise interne.

10

C'est à cet enjeu clé que la certification DLTE apporte une solution.

A l'image du TOEIC pour les langues, elle permet aux professionnels de la formation de valider leur niveau de maîtrise du digital learning grâce à une échelle précise, pertinente et facilement lisible.

Les 4 domaines induits par l'évolution du marché et des métiers de la formation professionnelle à l'heure du digital sont évalués. Ces 4 axes d'analyse sont les capacités d'animation d'un temps de formation à distance, de création de ressources digitales, d'ingénierie pédagogique d'une formation à distance et d'ingénierie réglementaire, financière et économique du digital learning.

Fondée sur un référentiel unique, élaborée avec des experts du digital learning, la certification DLTE permet de positionner les certifiés vis-à-vis des attentes du monde de la formation d'aujourd'hui et de mettre en avant leurs connaissances et compétences face au marché.

L'évaluation se déroule en ligne dans un espace sécurisé et surveillé sur une durée allant d'1h à 1h30 selon la rapidité du candidat. Ce test peut être organisé facilement sur l'ensemble d'une équipe formation.

La réalisation de cette évaluation concourt donc à deux objectifs :

1 Le premier est de se faire une image précise des compétences maîtrisées ou non au sein d'une équipe grâce aux rapports proposés. Sur chaque axe d'évaluation, vous bénéficiez d'un score global de performance et vous pouvez analyser le détail de vos axes de progrès (performance tutorale, création d'interactivité, etc.).

2 Le second objectif est de valoriser les compétences en place. Il arrive souvent que des collaborateurs discrets semblent moins performants que ceux volubiles. En mettant en place une mesure objective des compétences digital learning, vous leur permettez de rayonner au bon niveau.

Mais ce n'est pas tout, l'obtention d'une certification est un moyen de valoriser tous ceux qui la reçoivent. En reconnaissant leur valeur, vous contribuez à leur engagement dans le projet de transformation digitale, et plus globalement à leur engagement dans l'entreprise.

Depuis neuf ans, l'ISTF publie annuellement une enquête qui fait référence sur les compétences en matière de Digital Learning

Dans l'enquête que nous réalisons chaque année et ce depuis 9 ans, nous identifions que les compétences des équipes formation restent le deuxième facteur de freins au développement du digital learning pour 25%. Le premier étant le temps disponible pour la mise en place du digital pour 32%, on peut envisager qu'il est également en partie en lien avec les compétences des équipes car souvent la transformation digitale repose sur une petite partie de l'effectif.

En cartographiant mieux les différentes maitrises individuelles, vous augmentez la performance collective face à la transformation digitale.

Et si vous avez déjà entrepris une formation de vos équipes formation afin de faire évoluer leurs compétences en matière de digital learning, alors la certification DLTE pourra vous servir de mesure d'impact.

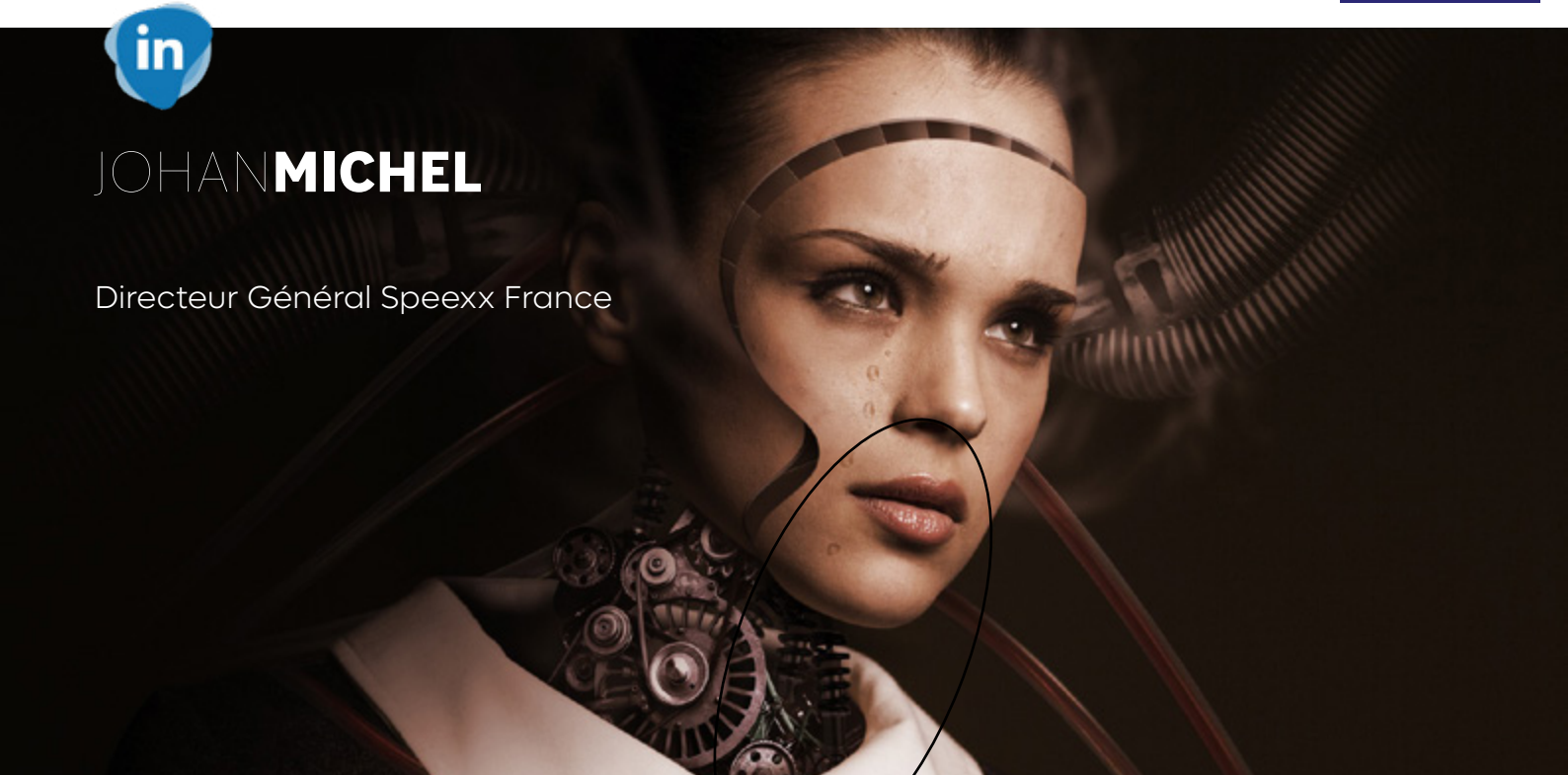
Enfin, cerise sur le gâteau, avec plus de 1500 certifiés DLTE via notre système de certification en ligne, nous savons aujourd'hui que plus d'1 certifié sur 3 affiche sa certification sur son profil LinkedIn. Il s'agit là d'un formidable atout pour la marque employeur de leurs entreprises. Une entreprise qui forme et valorise les compétences est une entreprise qui attire les talents qui souhaitent s'épanouir.

Avec la certification DLTE, l'ISTF a réussi à offrir un outil simple et efficace pour tous ceux qui veulent piloter et réussir leur accélération digital learning.

Mathilde Istin

INSUFFLER UN VENT D'ENGAGEMENT DANS VOS FORMATIONS DIGITALES

EdTech France



JOHAN**MICHEL**

Directeur Général Speexx France

Le boom à marche forcée des plateformes en ligne a opéré une révolution copernicienne du monde de la formation en entreprise. Révolution côté collaborateur, qui devient le principal maître et acteur de son développement des compétences. Révolution côté L&D, où le responsable formation, quelles que soient ses prérogatives, doit réinventer sa place. Il est dès lors important que vos fournisseurs de formation vous accompagnent dans cette transformation, et deviennent davantage partenaires que prestataires.

Insuffler un vent d'engagement dans vos formations digitales

La nouvelle donne des formations en ligne peut transformer le collaborateur en un consommateur de formation, lui permettant tout autant de se former que de ne pas se former, à court comme à long terme. Il existe alors une problématique à mettre au cœur du déploiement d'une solution de formation : l'engagement. L'engagement des collaborateurs bien sûr, en faisant en sorte que ceux-ci entrent en formation, et la poursuivent jusqu'au bout. Mais également un engagement plus largement de toutes les équipes L&D, qui doivent être partie intégrante du succès d'un déploiement de formation. Ainsi, ce sont ces équipes qui seront les premiers relais, en local comme au global, du déploiement d'une solution de formation digitale.

Favoriser l'engagement des apprenants, mode d'emploi

Le déploiement de formations digitales en libre accès implique une large autonomisation des apprenants dans leurs formations. Autonomisation dans le choix d'une formation : pour une même compétence choisir telle solution plutôt qu'une autre ; mais parfois même l'autonomie dans le choix de développer ou non une compétence, d'être assidu ou non dans son apprentissage.

Alors on voit poindre ici un enjeu majeur : certaines compétences ne s'acquièrent pas en un clin d'œil, et les bénéfices ou la progression immédiate de certaines formations sont relativement imperceptibles à court terme. Tout cela influe donc sur l'assiduité des apprenants.

Nous le constatons bien dans notre cœur de métier : la formation en langues. Il faut en effet une trentaine d'heures en moyenne pour passer à un niveau supérieur ; et encore, restera ensuite à pratiquer assez régulièrement ses nouvelles compétences pour ne pas les perdre. L'apprenant doit donc sans cesse se challenger dans son apprentissage. D'autant que si l'on convertit ces 30 heures en durée hebdomadaire, chaque apprenant devrait consacrer une heure et demie par semaine de son temps à se former en langue pour passer au niveau supérieur en 6 mois. Cette heure et demie hebdomadaire, l'apprenant a tout loisir et parfois toutes les raisons de les reporter, au mieux, voire ne pas les faire, entrant ainsi dans une spirale de désengagement, en repoussant d'autant la date où il parviendra (parviendrait ?) à valider son niveau supérieur.

On le constate dès lors chez tous nos partenaires, que ce soient des entreprises ou des écoles, qu'il y ait un libre accès à la formation ou que celle-ci soit assignée : les apprenants les plus assidus sont ceux qui ont un besoin direct, immédiat : mobilité géographique, compétence nécessaire à la prise d'une nouvelle fonction, ou même départ en Erasmus. Pour ainsi dire, ces personnes n'ont besoin que d'un coup de pouce au démarrage, qu'on leur explique que pour développer telle compétence, ils ont accès à telle ou telle formation qui fonctionnent de telle manière. Du pain béni pour les L&D… et pour leurs prestataires !

De l'autre côté du scope, nous retrouvons des personnes absolument rétives à se former à une compétence particulière. Ceux-là nécessiteraient des efforts et un traitement particulier, individualisé ; et donc, côté L&D, un arbitrage à fournir vis-à-vis des efforts à consentir pour les faire entrer en formation.

Enfin, entre les deux, la grande majorité de vos collaborateurs : ils perçoivent un bénéfice à long terme d'entrer en formation ; débutent même parfois leur apprentissage en autonomie ; mais de loin en loin repoussent voire abandonnent. Et ce n'est pas ici obligatoirement dû à un défaut intrinsèque de la formation déployée, mais un manque d'engagement. Bourgeois décrivait l'engagement en formation comme étant «le processus qui conduit l'adulte, à un moment donné de sa vie, à prendre la décision d'entamer telle ou telle formation, c'est-à-dire, le plus souvent, à renoncer à d'autres options qui s'offrent à lui». Et ce sont parfois ces autres options délaissées qui peuvent ressurgir, ou de nouveaux facteurs qui viennent mettre à mal l'engagement à long terme. Ce n'est pas du dilettantisme, c'est humain, et ce d'autant plus que les formations en autonomie imposent aux collaborateurs de sacraliser un temps qui n'est pas toujours régulièrement disponible. C'est sur cette population que l'on peut efficacement concentrer ses efforts pour que le développement global des compétences au sein de votre organisation soit réussi. Plusieurs étapes sont alors à suivre, en évitant quelques écueils :

1 Trouver au préalable les bons arguments pour actionner les bons leviers. Responsables formation de terrain ou membre de l'équipe L&D globale, dans l'autonomisation des collaborateurs dans le choix des formations, assurez-vous d'abord de faire passer le bon message : «pour quelle raison devrais-je me former à telle compétence». Attention toutefois aux arguments choisis, des études diverses ont démontré au long cours que nous avions tendance à nous tromper sur les motivations premières de l'entrée en formation. En effet, les collaborateurs décident de se former d'abord et avant tout par souci d'épanouissement personnel ou professionnel et pour être plus à l'aise dans leur travail. Non pas pour obtenir une promotion ou une augmentation de salaire. De la même manière, les motivations peuvent différer selon qu'un collaborateur ait déjà suivi une formation récemment ou non, et selon sa catégorie socio-professionnelle. Dès lors, le mieux

est de segmenter sa population en grands groupes, avec pour chacun d'eux un message spécifique.

2 Expliquer pourquoi la solution de formation proposée est la meilleure. Dans le contexte de formations en ligne, hormis sans doute dans le cadre du CPF, si les collaborateurs détiennent le choix de développer telle ou telle compétence, c'est vous, responsables formations, qui avez choisi la plateforme avec laquelle ils pourront se former. C'est donc à vous qu'incombera la charge d'expliquer pourquoi telle plateforme a été choisie parce que c'était la meilleure pour développer telle compétence. Sur ce point, votre prestataire doit vous accompagner et vous fournir tous les outils nécessaires pour ce travail d'adoption : teasers de présentation de la solution, mailings, webinaire de découverte…

3 Favoriser la rétention. C'est ici tout l'enjeu de l'engagement : faire entrer une population en formation est une chose, la faire rester en est une autre. Ici c'est le prestataire de formation qui doit avoir un rôle majeur. Il doit vous fournir des éléments marketing, adaptés à votre entreprise et surtout aux habitudes et à l'environnement de vos apprenants, qui fassent échos à leur quotidien. Ces éléments marketing, déployés tout au long de l'année en dehors de la plateforme, sont fait pour défier de manière ludique l'apprentissage de vos collaborateurs, pour leur montrer qu'il y a toujours quelque chose à apprendre. Nous sommes actuellement en février, à la veille des vacances d'hiver. Prenons l'exemple des langues. Votre prestataire peut alors vous fournir une infographie de vocabulaire qui reprend le thème de la montagne ou comment apprendre une langue avec ses enfants. De la même manière, votre prestataire pourrait envoyer automatiquement des notifications en fonction de l'assiduité et des habitudes de chaque apprenant. Ces communications, en revanche, doivent toujours s'inscrire dans le cadre plus global de la stratégie L&D de votre organisation, et reprendre les spécificités et le ton de votre environnement : politique zéro mail, réseaux sociaux internes, déploiement d'actions dans les lieux de vie de votre entreprise, etc.

4/ Rendre la formation contagieuse. La formation et l'apprentissage, on le sait, est un acte social. On se forme, on apprend pour mettre ensuite en pratique ses nouvelles compétences aux yeux de tous. Il est alors judicieux de créer un réseau interne d'ambassadeurs de vos formations, des exemples d'apprenants qui montreront aux autres collaborateurs -par le biais d'interviews vidéo par exemple- pourquoi et comment leur formation leur est profitable, comment ils ont fait, ce qu'ils ont réussi, les défis qui étaient à surmonter…

Dernier volet de l'engagement et non des moindres : l'engagement L&D

Engager sa population apprenante est une chose évidemment primordiale, nous en avons déjà longuement discuté. Mais un levier reste primordial et souvent peu exploité : l'engagement L&D. C'est en effet votre équipe formation, à tous les niveaux qui seront les premiers relais du déploiement et les premiers juges du succès de vos formations : ce sont eux qui connaissent le mieux les réalités de terrain. Faites une cartographie de tous vos relais L&D directs et indirects en fonction de votre organisation globale et assurez-vous qu'ils aient tout en main pour être effectif dans le déploiement d'une solution de formation. Là encore, votre fournisseur doit avoir un rôle clé et proactif : c'est à lui de fournir tous les éléments de familiarisation avec ses outils, par le biais de webinaires par exemple, d'ouvrir les bons accès de gestion de la formation à toutes les bonnes personnes identifiées. C'est à votre prestataire de comprendre, analyser le fonctionnement de votre organisation et à s'y adapter. Enfin, il doit faire avec vous des revues régulières du projet avec les différentes parties prenantes. En somme, avec la digitalisation de la formation, le responsable L&D se mue peu à peu en coach, en consultant éclairé, et c'est à votre prestataire d'accompagner toutes vos équipes dans cette mutation.

Johan Michel

COMMENT OPTIMISER LE DESIGN PÉDAGOGIQUE DE VOS MODULES E-LEARNING ?

EdTech France

AURELIE**VERPILLEUX**

Conceptrice pédagogique digital learning
KSIRI learning

L'efficacité pédagogique des formations est au cœur des préoccupations des acteurs du digital learning. Si elle repose en grande partie sur la définition des objectifs pédagogiques et l'analyse du public-cible, il existe néanmoins quelques bonnes pratiques à prendre en compte pour améliorer le design pédagogique de vos modules e-learning et offrir une expérience d'apprentissage optimale aux apprenants.

Vous êtes un acteur du digital learning et vous souhaitez proposer des ressources de formation qui favorisent le développement des compétences de vos collaborateurs ? Découvrez 4 bonnes pratiques à prendre en compte lors de la phase de conception de votre module et quelques exemples de mise en œuvre.

Capter l'attention

L'attention constitue un prérequis à tout apprentissage ! Capter l'attention des apprenants leur permet de se focaliser sur le sujet de la formation, d'améliorer leur compréhension et donc la mémorisation de l'information. Plusieurs stratégies permettent de capter et maintenir cette attention tout au long de la formation.

Sélectionnez le contenu

En général, la matière brute fournie par les experts métiers est très riche et il est parfois

12

difficile de faire le tri sur le contenu à conserver. Mais les informations fournies, aussi intéressantes soient-elles, ne sont pas toutes pertinentes au regard des objectifs visés par la formation. Focalisez-vous donc sur les messages clés servant l'apprentissage.

Granularisez vos formations

Les capacités attentionnelles étant limitées dans le temps, la durée de vos modules e-learning ne doit pas excéder 15 à 20 minutes maximum. C'est pourquoi la granularisation de vos formations permet de proposer des séquences courtes et centrées sur un objectif pédagogique unique. Cette segmentation de vos contenus de formation – on parle de «grain pédagogique» - évite également la surcharge cognitive des apprenants.

Variez les supports

Mobilisez les différents sens des apprenants en variant les supports pédagogiques : textes, images, sons, vidéos, et même réalité virtuelle. Vous pouvez par exemple associer une image à une explication, ou un son à une image ou un mot-clé. En plus de proposer un contenu plus attrayant, vous facilitez la compréhension et la mémorisation.

Donnez du rythme à la formation

Alterner apports théoriques descendants et mise en activité vont rythmer la formation et rompre la monotonie. Vous pouvez aussi varier les types d'activités avec différents degrés de sollicitation de l'attention pour éviter le décrochage ou encore utiliser des transitions et des effets pour aider à donner du rythme et rendre l'apprentissage plus fluide.

Jouez sur les émotions

Il est beaucoup plus aisé de se souvenir d'une information si elle est rattachée à une émotion précise. Différents leviers émotionnels permettent de capter l'attention : surprendre en présentant un fait étonnant, utiliser l'humour, le storytelling, présenter des témoignages, etc. Le podcast est également une bonne modalité pour créer de l'émotion, sous réserve qu'il soit réalisé dans les règles de l'art.

Favoriser l'engagement

Le cerveau a besoin d'être actif pour mémoriser ! Plus les apprenants sont actifs et impliqués dans leur processus d'apprentissage, plus ils vont retenir les informations communiquées. Et cet engagement est intimement lié à la motivation. Un apprenant motivé s'engagera davantage qu'un apprenant démotivé qui ne trouvera pas de sens à la formation que vous proposerez.

Donnez du sens aux apprentissages

Pour s'impliquer activement dans une formation, les apprenants doivent prendre conscience de leur besoin d'apprendre et des bénéfices qu'ils peuvent en retirer. Explicitez les enjeux de la formation et les objectifs visés afin qu'ils puissent se projeter sur les compétences qui seront acquises à l'issue de la formation. Ainsi, communiquez quelques semaines avant le lancement de la formation auprès de votre public-cible par le biais de communications ciblées (teaser vidéo, mailing, etc...).

Contextualisez les savoirs

Favorisez le transfert de compétences en proposant aux apprenants des activités qui font écho à leur quotidien : exemples concrets d'application, mises en situation, cas pratiques, proposition d'un cas fil rouge. Cette contextualisation des savoirs permet d'être au plus près de leur réalité professionnelle et de répondre à leurs attentes.

Mettez l'apprenant au cœur des apprentissages

La mise en activité favorise l'apprentissage et donc la mémorisation. Intégrez des activités pédagogiques interactives : par exemple plutôt que de montrer des modèles corrects ou incorrects, proposez aux apprenant de caractériser eux-mêmes ces modèles grâce à une activité de glisser-déposer. Ou alors plutôt que de présenter les différentes étapes d'un processus aux apprenants, demandez-leur d'ordonner ces différentes étapes grâce à une activité de classement.

Intégrez des éléments de gamification

Adaptez les mécanismes du jeu à vos formations e-learning pour susciter l'intérêt et l'engagement des apprenants. Voici quelques exemples d'éléments de gamification à intégrer dans vos modules : les récompenses (badges, trophées, certificats, objets virtuels...), la quête de sens (proposez à l'apprenant d'être le héros de votre formation, d'avoir un but plus grand que soi, de défendre des valeurs), l'immersion (jeu de rôle, exploration d'un univers...), des éléments pour visualiser la progression dans la formation (série de victoires, barre de progression, challenges...), etc.

Se servir de l'erreur comme source d'apprentissage

Il n'y a pas d'apprentissage sans erreur ! En effet, le cerveau est prédictif : il émet une prédiction sur le résultat attendu et l'apprentissage se déclenche quand il y a un écart entre ce que l'on a observé ou produit et cette prédiction. L'erreur joue donc un rôle essentiel dans le processus d'apprentissage.

Proposez une évaluation diagnostique

L'évaluation diagnostique ou de positionnement en amont de la formation permet aux apprenants de s'auto-évaluer, se fixer des objectifs et visualiser leurs progrès. Ils prennent ainsi conscience de leurs lacunes, ce qui permet d'éviter l'illusion du savoir.

Appuyez-vous sur l'évaluation formative

Proposer des évaluations formatives aux apprenants va permettre de désacraliser l'erreur et d'instaurer un cadre rassurant et empathique. Et l'apprenant va renforcer ses connaissances ou les corriger immédiatement pour ne pas les reproduire, et ce grâce au feedback immédiat. L'apprentissage est ainsi davantage adapté aux besoins spécifiques à chaque apprenant en fonction de ses difficultés.

Préparez l'évaluation sommative

Concevez des évaluations dont la difficulté est progressive en proposant des questions ou activités de difficulté croissante afin de mettre en confiance les apprenants et éviter de générer une situation de stress. De même, entrainez les apprenants à l'évaluation finale afin de leur permettre de se familiariser avec le type d'activités à réaliser et pour lever les incompréhensions liées à la forme pour se concentrer sur le fond lors de l'évaluation finale.

Ancrer les savoirs

L'oubli est un processus naturel qui rend difficile le rappel en mémoire. C'est en consolidant les savoirs dans le temps que le cerveau consolide sa mémoire à long terme et lutte contre l'oubli. Pour un apprentissage efficace, vous devez donc mettre en place des stratégies qui permettent d'ancrer durablement les savoirs et de consolider les apprentissages.

Proposez des synthèses

Pour aider les apprenants à la mémorisation sur le long terme et à la construction de modèles mentaux, proposez des synthèses à chaque fin de séquence ou de module. C'est un moyen efficace pour réactiver les messages clés de la formation et créer des liens entre les différents éléments de la formation (sous forme de carte mentale par exemple).

Anticipez l'après formation

La formation ne s'arrête pas à la fin du parcours de formation suivi. Pour assurer la durabilité des apprentissages dans le temps, vous pouvez par exemple proposer des activités post-formation qui favorisent le transfert en situation de travail. Utilisez aussi le micro-learning pour consolider les apprentissages grâce à des activités courtes et souvent répétitives que l'apprenant peut réaliser à l'envie. Cette modalité permet une reprise expansée des savoirs et favorise l'ancrage mémoriel.

Pour adapter au mieux ces bonnes pratiques à votre formation, il est indispensable de bien analyser en amont de la phase de conception votre public-cible : ses attentes, son niveau de motivation, les compétences déjà acquises, ses particularités et centres d'intérêt. Vous devriez ainsi être en mesure d'améliorer le design pédagogique de vos modules e-learning et créer une expérience d'apprentissage engageante et efficace. Une formation réussie est en effet une formation adaptée au profil des apprenants !

Aurélie Verpilleux

INTERSESSIONS ET NUMÉRIQUE : DE LA SOLITUDE À L'AUTONOMIE DE L'APPRENANT

EdTech France

ANNA**MORTREAU**
FREDERIQUE**CHABBERT**

- *Frédérique Chabbert, CEO*
- *Anna Mortreau, Customer Success Manager*

EFFENCY

Nous avons déjà eu la chance de participer à la newsletter du salon E-Learning Expo – Innovative Learning. En 150 mots, nous avions dû répondre à la question «Qu'est-ce que la pandémie aura durablement changé dans le paysage de la formation et du Digital Learning ?». Nous avions relevé le défi. 150 mots… c'était vraiment trop court ! Alors pourquoi ne pas profiter de cet article pour poursuivre notre échange en abordant la question de l'autonomie lors des intersessions de formation ?

L'idée ici n'est pas de questionner la place de l'autonomie dans l'andragogie mais plutôt de la mettre en perspective, dans le contexte des intersessions, pour en dessiner les contours. Comment permettre à l'apprenant dans ces moments de pause de la formation de basculer des affres de la solitude vers les bienfaits de l'autonomie ?

Du blues intersessionnel…

Les intersessions sont ces espaces spatio-temporels qui séparent deux sessions de formation. Ce sont des moments de maturation des connaissances acquises et de renforcement des apprentissages par leur mise en pratique. Durant ces périodes de transition entre deux sessions de formation, certains apprenants livrés à eux-mêmes expriment une certaine solitude.

La solitude qui a été déclarée «grande cause nationale» en 2011, est un phénomène qui a été décrit comme pouvant se présenter sous 3 formes : la vie en solitaire, l'isolement relationnel et le fait de vivre un sentiment d'abandon. En intersession ce sont ces 2 dernières formes de solitude dont peuvent se plaindre certains apprenants. Comment répondre à cette détresse née d'une autonomie subie après le cocon de l'encadrement durant le temps de la formation ?

Aux pièges tendus par notre cerveau

Atténuer le sentiment d'isolement vécu lors des intersessions n'est pas une mince affaire. En effet, ce sentiment découle de nombreux facteurs dont l'un est purement biologique. En situation d'apprentissage, le cerveau peut nous jouer des tours !

Cet organe est constitué de la substance blanche composée de fibres nerveuses et de la substance grise composée de neurones qui communiquent grâce aux synapses. Pour assimiler une nouvelle information, notre cerveau reconfigure son architecture interne en établissant de nouvelles connexions synaptiques entre les neurones. C'est ce qu'on appelle la plasticité cérébrale. De manière plus imagée, le réseau neuronal peut être comparé à un chemin de randonnée. Plus il est fréquenté, plus il se marque, devenant stable et facilement praticable. Au contraire, un chemin à peine dessiné peut être effacé comme deux neurones qui se déconnectent.

Cette construction neuronale permet au cerveau de fonctionner selon deux modes de décision : le système 1 et le système 2. Le premier mode se fonde sur nos automatismes et intuitions. Il permet une pensée rapide, involontaire et peu coûteuse en énergie. À contrario, le second, utilisé dans la résolution de problèmes complexes nouveaux nécessitant une pensée réfléchie et contrôlée, demande un effort plus important. Notre cerveau étant un organe quelque peu indolent, il essaie au maximum d'exploiter le système 1 pour économiser de l'énergie.

Testons ensemble la paresse de votre esprit avec un exemple bien connu. Vous possédez une balle de baseball et une batte. Si je vous dis que le prix total s'élève à 1,1€ et que la batte coûte 1€ plus cher que la balle, combien coûte la balle ?

Vous avez répondu en moins d'une seconde 0,10€ ? C'est faux ! La balle coûte en réalité 0,05€. Mais votre cerveau a décidé d'adopter ce qu'on appelle la loi du moindre effort en proposant une réponse instinctive.

Si pour nos ancêtres éviter les efforts superflus était une question de survie, la loi du moindre effort est clairement un obstacle à l'apprentissage. Notamment au cours des intersessions durant lesquelles maintenir et ancrer des habitudes nouvellement acquises ne va pas de soi surtout lorsque l'apprenant se sent seul face à ce changement de connexions neuronales qui représente un véritable défi. Survient alors le risque qu'il abandonne l'effort nécessaire au transfert des connaissances théoriques à la pratique.

Comment maintenir l'engagement de l'apprenant durant les intersessions ?

Nec manus, nisi intelectus, multum valent (ni la main, ni l'intellect n'ont, l'un sans l'autre, grande valeur) disait le philosophe Bacon. C'est aussi ainsi qu'on pourrait résumer un des points clés de l'andragogie. Or, nous venons de voir que le cerveau avait un processus d'apprentissage spécifique rendant le passage à la pratique laborieux durant les intersessions pourtant prévues pour. Plusieurs questions restent alors en suspens : Comment stimuler la motivation de l'apprenant pour l'encourager à pratiquer ? Comment éviter à l'apprenant de s'ennuyer tout en respectant son rythme d'apprentissage ? Comment faire de l'apprentissage intersessionnel partie intégrante de son travail quotidien ?

Pour y répondre, nous avons échangé avec Stéphane FOLTZER, directeur de l'Académie du Numérique de la Défense, dont l'une des missions est de stimuler l'innovation pédagogique par le digital au sein du ministère des Armées.

Selon lui, l'intersession est une période potentiellement très utile au transfert des connaissances, mais qui peut être difficile à gérer, notamment parce que « une fois l'apprenant de retour à son poste et à ses exigences opérationnelles, l'apprentissage passe de priorité à variable d'ajustement ».

Pour répondre à cet objectif de maintien de l'engagement des apprenants durant les intersessions, Monsieur FOLTZER s'est efforcé à développer toutes les modalités pédagogiques possibles pour redonner de la valeur à cette période, en s'appuyant massivement sur les outils digitaux : communauté apprenante, podcasts, open

cafés, révisions espacées, webinaires d'approfondissement.

Une démarche qu'il estime globalement positive car même si « le numérique ne fait pas de miracle, il permet d'atténuer le sentiment d'isolement post-formation et facilite les échanges entre pairs».

Utiliser les leçons de la pandémie pour renforcer l'autonomie des apprenants en intersessions

La pandémie a complétement transformé notre façon d'apprendre. La multiplication des canaux d'information nous noie sous les données. En effet, d'après HR Voice, plus d'un Français sur dix se connecte aujourd'hui à au moins une dizaine de comptes, d'outils et d'applications au quotidien. Ainsi, aiguiller l'apprentissage en intersession est devenu partie intégrante du travail des formateurs.

S'adapter au contexte post-pandémie, c'est donc faire de cette surexposition d'informations, usuellement appelée infobésité, un atout majeur. Pour cela, il faut convertir le tout numérique en un allié de «l'apprendre à apprendre». Il s'agit de donner un coup de pouce digital structuré lors des intersessions de formation qui pourra à lui seul minimiser l'impression de solitude, orienter la personne formée, encourager le passage à la pratique et ainsi rendre l'apprentissage plus durable tout en laissant une réelle marge d'autonomie.

EFFENCY dispose de 6 années d'expertise acquises au croisement entre sciences cognitives et design d'expérience enrichie continuellement grâce à nos échanges avec le terrain. Ce sont maintenant plus de 1.500 personnes dont l'attention a été captée par notre compagnon digital en situation de travail et qui ont été accompagnées pour acquérir de nouvelles pratiques. Autant dire que nous avons quelques astuces à vous partager !

On résumerait le rôle d'un compagnon digital en 3 actions clés :

1 Initier le contact pour donner envie de s'investir.La motivation de l'apprenant doit être stimulée avant le commencement de la formation. À l'aide du compagnon, testez, recueillez les attentes, partagez de la documentation à l'apprenant qui arrivera enthousiaste et préparé en session !

2 Mobiliser les apprenants dans leur quotidien. Avec de courts parcours pertinents et réguliers, le compagnon digital vient capter l'attention de et accompagner dans la mise en pratique. Grâce à cette aide structurée, l'apprenant se jette à l'eau et ancre au fur et à mesure de nouvelles habitudes.

3 Mesurer pour identifier les attentes ou problèmes récurrents qui empêchent l'adoption. La formation en intersession ne s'arrête pas au fait de «poser des contenus sur étagère». Il s'agit de s'assurer de leur appropriation effective. Les questions ouvertes, les quizz, ... permettent de collecter des ressentis sur une expérience, un passage à l'action, l'appropriation d'un contenu. Ainsi, le formateur peut se positionner dans une démarche d'amélioration continue.

Pour finir, notre expérience nous fait dire que l'autonomie de l'apprenant est à la fois un but à atteindre et un outil au service de la formation. Les intersessions sont des moments privilégiés à exploiter afin de cultiver cette autonomie andragogique, pierre angulaire de toute acquisition durable de nouvelles compétences ainsi que de leur mise en pratique.

Frédérique Chabbert & Anna Mortreau

EFFENCY accélère les formations et transformations. Son compagnon digital TeamGether guide les collaborateurs vers le savoir et ancre les apprentissages

EMBARQUER SES NOUVEAUX COLLABORATEURS

EdTech France

FRANCOIS**LE CLOAREC**

e-Learning Touch

L'onboarding est un processus qui doit être soigné lorsque nous recrutons de nouvelles personnes au sein d'une organisation. Ce processus d'intégration des salariés est généralement mis en place par les services de communication interne ou de ressources humaines d'une entreprise.

L'entrée dans l'entreprise nécessite la mise en place de formations permettant de répondre à un minimum de 3 particularités :

1 les messages dispensés sont identiques pour tous les salariés

2 Les messages doivent pouvoir être déployés rapidement, en particulier pour les publics intérimaires

3 Les résultats doivent pouvoir être tracés pour vérifier la bonne compréhension des concepts.

98% des dirigeants d'entreprise considèrent que l'onboarding permet d'améliorer la rétention des salariés. Cela évite donc le turnover au sein de l'entreprise. De plus, la nouvelle génération se dirige plus facilement vers une entreprise portant les mêmes valeurs. En les leur diffusant dès leurs premiers pas dans l'organisation, elles mettent toutes les chances de leur côté pour qu'ils deviennent ambassadeurs de la marque.

Une approche via le digital permet de répondre à ces objectifs et de plus en plus d'entreprises et de centres de formation nous sollicitent pour améliorer l'entrée des salariés dans l'entreprise.

Favoriser l'immersion dans l'entreprise

L'arrivée dans l'entreprise est une occasion de communiquer les valeurs de l'organisation et préciser son fonctionnement interne. Cela représente

également une occasion pour le nouvel employé de bien cerner son nouveau poste et son nouvel environnement de travail, et ainsi de favoriser son engagement, de gagner en confiance et en efficacité dès son arrivée.

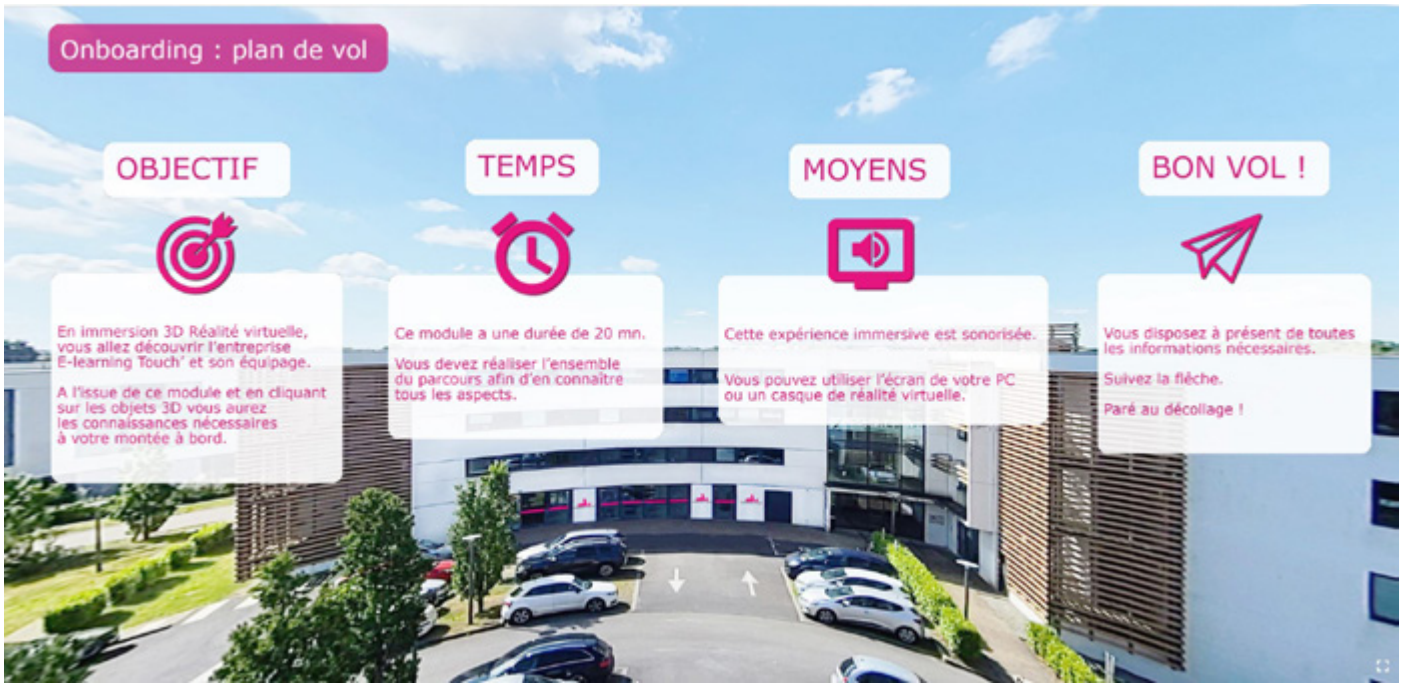
Cet objectif est commun à tous les nouveaux salariés. Le digital s'appuie sur des ressources graphiques sur lesquelles on peut s'appuyer dans le temps. Par exemple une petite vidéo motion design présentant l'histoire de l'entreprise et ses valeurs sont facilement appropriables par chacun. Pour découvrir son environnement de travail ils est bien sûr possible de passer par de l'illustration de type photos ou vidéos qui permettent la découverte des équipements. La vidéo peut aussi être mobilisée pour des interviews (dirigeants, responsables de services, salariés occupant des postes spécifiques...), ces vidéos peuvent s'intégrer dans une présentation plus large et être rehaussée de mots clés pour mettre en saillance les éléments importants. Avec la vidéo 360° et la réalité virtuelle, le digital permet d'aller encore plus loin dans l'immersion. C'est une voie que nous avons retenue chez E-learning Touch'.

Déployer rapidement

Les ressources pédagogiques imaginées pour l'arrivée dans l'entreprise doivent être mises en œuvre rapidement. Certains de nos clients ont une activité saisonnière qui occasionne un recours important à l'intérim. Le processus d'intégration doit alors être très rapide, il est parfois même réalisé en amont de l'arrivée sur site. Pour cela nous nous appuyons sur la facilité d'utilisation de notre LMS qui permet de créer aisément les comptes et de délivrer automatiquement un parcours. Le LMS permet de proposer des parcours 100% à distance, mais aussi des dispositifs hybrides, mixant des temps synchrones et asynchrones, en présentiel ou à distance. Nous nous appuyons sur la délivrance de badges ou de certificats, ce qui permet de valoriser le parcours d'intégration pour le nouvel apprenant. C'est un élément à ne pas négliger pour favoriser l'engagement de chacun dans la prise en compte des notions en relation avec l'onboarding.

Assurer le suivi

Outre la mise en relation entre l'apprenant et son parcours, le LMS est aussi un moyen très efficace de s'assurer de la bonne compréhension des informations par le nouvel arrivant. Il est possible de vérifier le temps passé ou le résultat à des quiz. Ces éléments sont particulièrement intéressants à mettre en œuvre pour la partie Hygiène Qualité Sécurité Environnement. En effet, ces notions souvent abordées en présentiel font trop peu souvent l'objet d'évaluation. Cela peut avoir des conséquences



importantes au premier lieu desquelles les accidents de travail. Anticiper en vérifiant la bonne appropriation des consignes est une possibilité peu contraignante dans un dispositif digitalisé, pourquoi s'en priver ? Si on se projette dans le temps, les certifications obtenues peuvent faire l'objet d'une durée de validité, des rappels peuvent être programmés pour donner une seconde vie au processus d'onboarding, en l'inscrivant en tête d'une démarche plus globale, pour améliorer la politique sécurité dans l'entreprise.

Travailler l'onboarding en réalité virtuelle

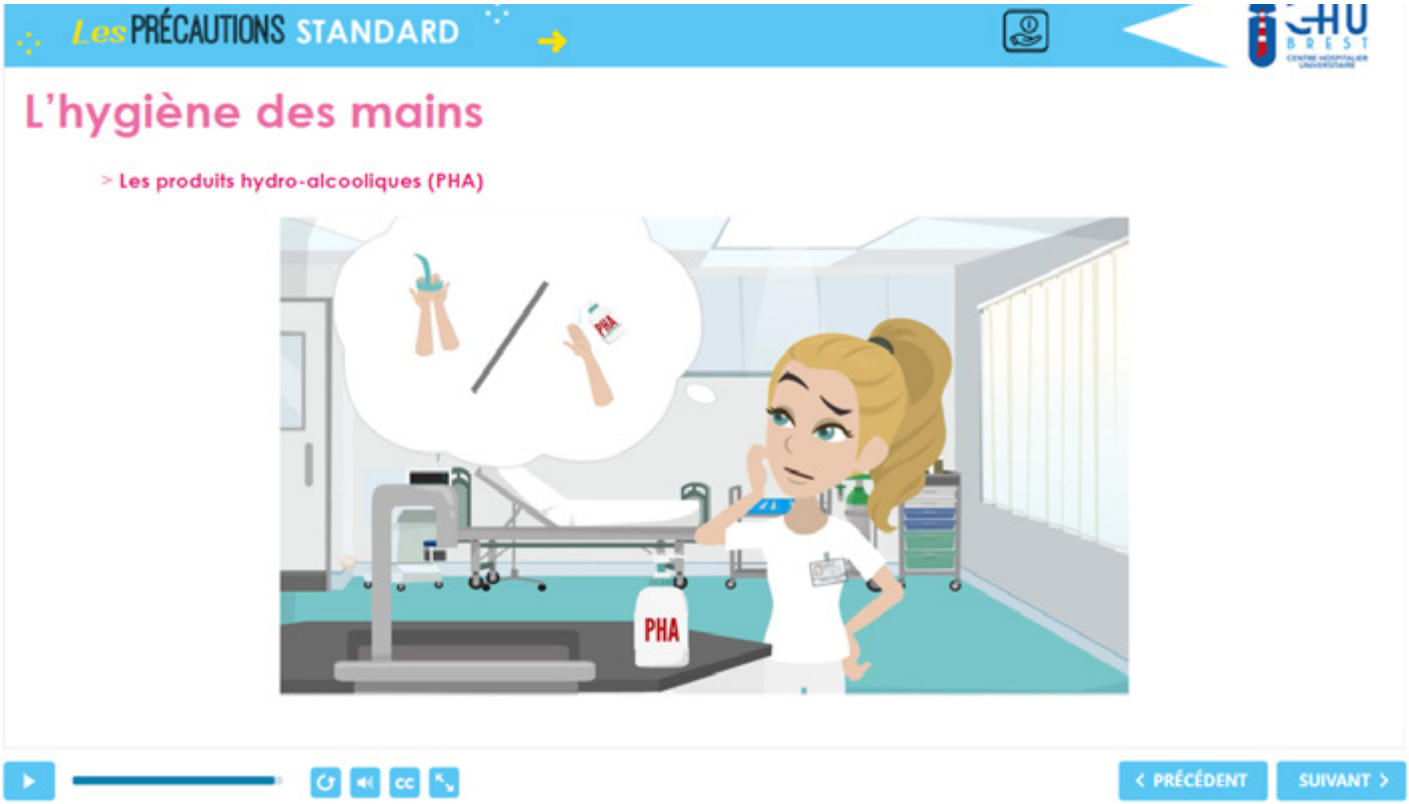
Le processus d'onboarding existe pour tous les secteurs d'activité : industrie, agro-alimentaire, santé, banques et assurances … Nous avons bien sûr fait le choix du digital pour assurer l'onboarding au sein de notre Agence E-learning Touch'.

Ecran d'accueil du module d'intégration en VR créé pour les nouveaux collaborateurs d'E-learning Touch'

Pour l'accueil de nos nouveaux collaborateurs, nous nous sommes orientés sur un module en Réalité Virtuelle. Le nouvel arrivant est invité à se déplacer dans un parcours d'une trentaine de minutes au cours desquelles il va découvrir nos 4 pôles d'activité : marketplace, studio, service LMS et service formations. L'intérêt de cette approche est de proposer un environnement très immersif à 360° et de proposer une expérience innovante qui fait écho à ce que nous proposons à nos clients. Au cours de sa progression, il va devoir cliquer sur certaines zones et objets au sein de l'environnement qui lui permettront d'être actif dans son apprentissage.

Ecran avec un objet «vidéo» du module d'intégration en VR, créé pour les nouveaux collaborateurs d'E-learning Touch'

Ainsi, il découvrira son univers de travail, ses nouveaux collègues qui lui présentent les pôles et le fonctionnement au quotidien de l'entreprise. Nous sommes moins concernés par l'aspect sécurité que certains de nos clients industriels mais nous sommes attachés à ce que nos nouveaux arrivants



comprennent bien notre fonctionnement et nos valeurs. Un quiz de fin de parcours permet de le vérifier et, si nécessaire, d'apporter des compléments lors d'un temps d'échange spécifique.

Les retours sont excellents sur ce programme interne, le côté immersif est très apprécié. Nous avons plusieurs développements en cours sur cette technologie, qui peut être réalisée directement sur PC en asynchrone, mais aussi en présentiel avec un casque de réalité virtuelle.

Nous avons déployé des approches plus classiques pour le secteur hospitalier par exemple, avec des modules courts et très ciblés sur des thématiques précises (Le lavage des mains, les EPI, la tenue professionnelle, le bionettoyage...). Les modules intègrent de courtes vidéos type motion Design ou des saynètes qui contextualisent la formation.

Ecran d'un module d'intégration sur les risques hospitaliers créé pour les nouveaux collaborateurs du CHU de Brest

L'avantage est de pouvoir créer des parcours sur mesure, en fonction des profils d'arrivants, mais aussi de faciliter la maintenance. Pour un autre client nous avons réalisé un learning game, utilisé en présentiel, pour aider au repérage des risques en ateliers. Le formateur s'appuie alors sur le digital pour animer sa session d'onboarding.

Embarquer ses nouveaux collaborateurs

Le digital permet de réussir la prise de poste en proposant des situations de formation hautement qualitatives. Sa mise en œuvre n'est pas nécessairement complexe car les thématiques sont généralement identifiées et une partie des supports existants est parfois réexploitable, sous la forme d'un livret d'accueil par exemple. La création des ressources digitales doit être pensée dans une démarche globale pour créer une harmonie porteuse de sens entre les supports de nature très variée. Enfin, le recours à une plateforme LMS est un plus car elle permet le bon suivi des embarquements à bord avec un accès unique et individualisé aux ressources de formation.

François Le Clouec

BLOCKCHAIN : L'E-PORTFOLIO DE COMPÉTENCES DE DEMAIN

EdTech France

LUC JARRY-LACOMBE

cofondateur et CEO de BCdiploma

Depuis que les certifications et les diplômes doivent être délivrés sous forme de blocs de compétences traçables et disponibles à vie, l'évolution des processus de certification vers le numérique s'est accentuée. L'e-wallet blockchain est là pour fournir une réponse moderne et réaliste aux nouveaux enjeux d'e-portfolio.

En France, les blocs de compétences côtoient les diplômes, qu'ils viennent parfois compléter et dont ils font désormais partie de façon indissociable. Créés le 5 mars 2014 par la loi n° 2014-288, ils ont ensuite été clairement définis par celle du 5 septembre 2018 (n° 2018-771), qui les présente comme des «ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées." Les changements apportés par ces deux lois apportent de nouvelles attentes, tant pour le format des certifications que pour leur longévité, et induisent des usages nouveaux dans l'enseignement supérieur comme dans le monde de la formation en général.

L'e-wallet blockchain est là pour répondre à ces nouveautés et apporter aux récentes problématiques de l'enseignement une solution pratique, sécurisée et facilement adoptable. Dans un monde où les étudiants changent fréquemment de cursus, d'établissement et même de pays au fil de leur parcours de formation, il convient plus que jamais de concevoir pour eux un moyen de conserver l'ensemble de leurs diplômes, mais

15

aussi des blocs de compétences qu'ils ont acquis.

Pourquoi l'e-portfolio semble-t-il s'imposer comme la solution adéquate et quel rôle la certification blockchain est-elle appelée à y jouer ?

Pourquoi a-t-on besoin d'un support comme l'e-portfolio ?

La multiplication des compétences

Les blocs de compétences, s'ils ne remplacent pas les diplômes traditionnels, viennent considérablement augmenter le nombre de certifications qu'un individu peut acquérir au cours de son existence. En effet, la division des diplômes en blocs de compétences distincts et uniques a pour conséquence directe une démultiplication des certificats que peuvent détenir les apprenants, d'où la nécessité d'un objet permettant de les centraliser et ainsi de retracer l'entièreté du parcours de formation de chaque individu.

Des étudiants qui voyagent toujours davantage

Ajoutons à ce phénomène celui, en expansion, du transit des étudiants entre les universités et entre les pays et cette utilité devient manifeste. L'e-portfolio permet d'assurer la continuité entre les différentes institutions, peu importe le pays, et de retracer l'ensemble du cursus de chacun. Ainsi l'e-portfolio doit pouvoir suivre son détenteur à l'étranger et donc être reconnu valide dans toutes les universités.

La nécessité d'avoir des certifications disponibles à vie

Les récents changements législatifs demandent que les certifications donnent lieu à la délivrance de blocs de compétences qui soient traçables et disponibles à vie pour chaque individu. Se pose alors la question du format des documents, mais aussi de leur longévité et de leur portabilité. Les diplômes physiques, que l'on perd souvent et qu'il est aisé de falsifier, ne sauraient établir une base suffisante. Notre époque de plus en plus numérisée requiert une solution digitale, qui puisse répondre avec efficacité et rapidité aux enjeux de sécurité, de pérennité et de portabilité des certifications de chaque apprenant.

L'e-portfolio est ainsi conçu pour répondre aux enjeux technologiques des institutions qui, pour répondre aux nouvelles normes en vigueur, doivent :

- *se donner les moyens d'émettre des blocs de compétences valides sur le long terme ;*
- *veiller à ce que chaque bloc validé soit transférable d'une formation à l'autre ;*
- *s'assurer que l'entièreté du parcours des étudiants soit traçable à 100 %.*

Quel est le rôle de la blockchain dans l'établissement du e-portfolio de compétences ?

La nécessité de protéger les données présentes sur l'e-portfolio

Si le système de l'e-portfolio est en plein essor, la logique veut qu'un tel objet, destiné à contenir à vie l'ensemble des certifications d'un individu, soit protégé de la meilleure façon possible. En effet, l'e-portfolio est appelé à contenir bon nombre d'informations sensibles touchant au cursus de formation de son détenteur, ainsi qu'à son identité. La sécurité de telles données est une priorité, ce pourquoi l'adoption d'un e-wallet blockchain prend tout son sens.

Pourquoi la blockchain est-elle particulièrement compatible avec l'e-portfolio ?

Des données impossibles à falsifier

La blockchain est un écosystème numérique décentralisé sur lequel sont stockées des informations. La nature même de la blockchain rend ces données impossibles à modifier de quelque façon que ce soit. En effet, une blockchain permet seulement d'ajouter des informations à celles qui existent déjà, mais pas de les modifier. Aussi toute tentative de falsification est-elle vouée à l'échec.

Ces caractéristiques font de la blockchain un environnement de stockage

particulièrement sûr pour les informations qui y sont déposées, et les e-portfolios certifiés sont par conséquent inviolables.

Une pérennité de l'information garantie

Une blockchain, de par son fonctionnement décentralisé, n'est tributaire ni d'un fournisseur unique ni d'un serveur en particulier. Au contraire, elle repose sur une multiplicité d'appareils et de serveurs, si bien qu'il est impossible de perdre les informations qu'elle contient, à moins d'en détruire toutes les itérations sur chacun de ses supports. Ainsi, en plus de garantir la sécurité des données qu'elle contient, la blockchain leur assure aussi la pérennité. Ce critère, rappelons-le, est essentiel à la délivrance des blocs de compétences, qui doivent être disponibles à vie.

Des blocs de compétences traçables en toutes circonstances

Enfin la blockchain permet aussi d'assurer la traçabilité des certifications qui y sont inscrites. Chaque information essentielle, comme l'intitulé du bloc de compétence, sa date de délivrance, sa preuve d'acquisition, etc., peut faire l'objet d'un maillon de la blockchain, qui garantit en toute transparence la validité de l'ensemble des données. Il suffit alors d'un lien renvoyant vers une donnée sur la blockchain pour assurer tout vérificateur que l'apprenant a bien validé telle ou telle partie de son cursus de formation.

Quelles sont les caractéristiques d'un e-wallet blockchain ?

Un portefeuille numérique personnel et ouvert à tous

Dans un contexte où l'apprenant est désormais au cœur du système éducatif, un document centré non plus sur l'institution, mais sur l'individu semble nécessaire. L'e-wallet blockchain est un objet individuel, qui suit chaque élève et chaque professionnel tout au cours de son cursus, indépendamment des institutions. Ce système permet de garantir la continuité de la formation et de conserver en un seul objet ultra-sécurisé l'ensemble des blocs de compétences validés, quel que soit le format sous lequel ils ont été délivrés.

Des échanges plus fluides

L'e-wallet blockchain est là pour faciliter l'entièreté des opérations dans lesquelles entrent en jeu les blocs de compétences :

- *une fois les diplômes émis, ils peuvent être transmis immédiatement à chaque apprenant sans perte de temps ;*
- *l'e-portfolio étant toujours disponible,*

même une fois que l'apprenant a quitté l'établissement qui l'a formé, il est désormais impossible de perdre ses certifications, ce qui met un terme au problème des demandes de duplicata ;

- *les échanges universitaires sont simplifiés, puisque l'e-wallet blockchain automatise la vérification des titres par l'institution d'accueil.*

La possibilité de partager ses documents en toute confiance

Les blocs de compétences et leur inclusion dans un e-wallet blockchain modernise les usages liés aux diplômes et aux certifications. Il est en effet possible :

- *d'afficher ses certifications sur n'importe quel appareil ;*
- *de partager l'ensemble de ses certifications, ou seulement une partie, par mail ou via une plateforme de candidature grâce à un URL sécurisé par la blockchain ;*
- *de partager l'obtention d'une nouvelle compétence sur les réseaux sociaux.*

Le fait que l'e-portfolio soit fondé sur une blockchain lève la plupart des barrières : les certifications entreposées sont vérifiées, inaltérables et transparentes. Ainsi, tout partage de donnée entre un apprenant et une institution formatrice ou recruteuse est fondé sur la confiance dans une technologie infaillible.

Mises en œuvre de l'e-portfolio

L'usage de l'e-portfolio est voué à s'étendre et à gagner de plus en plus d'institutions. On voit déjà des exemples européens se développer, comme l'e-portfolio Europass, qui ne repose pas sur l'utilisation d'une blockchain, et le passeport CIVIS, produit par BCdiploma et compatible avec la future norme d'e-wallet blockchain européen, dont l'objectif est de transcender les frontières et de permettre un apprentissage où mobilité et sécurité sont les maîtres mots.

Luc Jamy Lacombe

Ressource Complémentaire

sur le thème du e-wallet blockchain : https://www.bcdiploma.com/fr/blog/wallet-blockchain-e-portfolio

2.3

PÉDAGOGIE

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

LA FORMATION AU SIRH EST-ELLE RÉELLEMENT SYNONYME D'ADOPTION ?

EdTech France

TOAN**NGUYEN**

CEO et fondateur de Shortways

La formation aux systèmes d'information reste aujourd'hui un élément essentiel dans la réussite des projets de transformation digitale des organisations. Pour autant, les utilisateurs ne semblent pas les avoir pleinement adoptés. En effet, selon le Baromètre de l'adoption du SIRH dans l'entreprise réalisé par Shortways en 2022, la moyenne de l'adoption du SIRH est de 3/5, soit insuffisante. Quelles solutions de formation et d'accompagnement mettre en place pour y remédier ?

La formation est un enjeu essentiel dans l'acquisition des connaissances et de la maîtrise des processus sur les outils digitaux, de plus en plus nombreux dans le quotidien des usagers. En majorité, les entreprises utilisent des formations "classiques", préférant des supports papier, des formations en présentiel, ou encore via des utilisateurs clés pour assurer cet apprentissage. Toutefois, il apparaît que la formation n'est plus la seule clé pour assurer la bonne utilisation des logiciels, notamment RH. Aujourd'hui, la notion d'adoption fait son entrée dans les préoccupations des organisations.

C'est notamment le cas pour les Systèmes d'Informations des Ressources Humaines (SIRH), qui marquent de leur empreinte l'exercice de la fonction Ressources Humaines depuis des décennies : à la puissance de leurs mémoires et à leur capacité de calcul qui permettent d'automatiser les tâches administratives, se sont ajoutées récemment la démultiplication des terminaux et la sophistication des outils d'aide à la décision, qui ouvrent leurs usages à l'ensemble des collaborateurs, exécutants comme décideurs. On parle de Transformation Digitale de la fonction RH.

Ces projets de transformation SIRH sont un véritable enjeu pour la transition digitale des organisations, comportant plusieurs dimensions. L'accompagnement des utilisateurs dans la prise en main de l'outil et, plus globalement, la conduite changement,

16

sont les dimensions majeures de tout projet SIRH.

Le volet formation est donc un enjeu essentiel pour le succès de ces projets digitaux RH.

Mais la formation est-elle la seule (et meilleure) solution pour assurer l'adoption des SIRH déployés ?

Selon le Baromètre de l'adoption du SIRH dans l'entreprise réalisé par Shortways en 2022, la moyenne de l'adoption du SIRH est de 3/5, soit insuffisante.

Pour illustrer cela, Cédric Lefrançois, Directeur Comp&Ben, Paie et SIRH chez Vinci Construction, nous donne sa définition d'une solution bien adoptée. Pour lui, c'est lorsqu'elle «s'inscrit naturellement dans le quotidien d'un salarié, d'un manager ou d'un RH. Lorsqu'elle n'est plus imposée mais s'inscrit comme une évidence.» Il nous précise que : «L'adoption, c'est vraiment quelque chose dans la durée. Même quand la solution fonctionne, il y a toujours besoin d'adoption pour que l'intérêt ne se perde pas. Si on perd l'attention, les mauvaises pratiques et les usages un petit peu en dehors de l'outil peuvent commencer à arriver, et c'est ensuite rétropédaler.»

Partant de ce fait, pour construire un plan d'adoption efficace il est primordial d'avoir une réflexion préliminaire sur les objectifs, les besoins et les attentes réelles des parties prenantes.

Ainsi, des ambassadeurs projets doivent être choisis, et des actions avec tous les corps de métier impactés par un logiciel doivent être menées, afin de les rendre acteurs du changement.

De plus, des formations doivent être mises en place à toutes les étapes des projets SIRH, et à toute période de la carrière d'un collaborateur. Que ce soit lors de son onboarding, d'une évolution de l'application, ou encore lors de la transition digitale d'un service.

Les formations dites «classiques» ont su prouver leur efficacité. Cependant, ces dernières ne permettent pas toujours une bonne appropriation de tous les process. Les manuels et les sessions de formation peuvent être très denses et, à mesure du temps, les connaissances peuvent se dissiper par le manque de pratique ou de rappel. D'ailleurs, selon la théorie d'apprentissage d'Edgar Dale, après 2 semaines nous ne retenons que 10% de ce que nous avons lu. Pour appuyer ce propos, Pauline Lucas, Chargée de support fonctionnel SIRH, GTA et Paie d'une entreprise française du secteur nucléaire, ajoute que «Les collaborateurs n'ont pas le temps de lire un mode opératoire qui fait 60 pages. Ils ont envie d'aller dans l'outil et comprendre comment ça fonctionne». La formation et les attentes des utilisateurs a donc évolué, elle doit se faire directement dans l'outil, au moment où l'utilisateur effectue ses tâches.

Par ailleurs, l'adoption n'est pas forcément quelque chose d'acquis. Elle doit être surveillée en continu puisque les applications évoluent constamment, et de plus en plus rapidement. Il faut donc s'assurer au quotidien que les utilisateurs maintiennent de bonnes pratiques digitales, par la formation mais également des campagnes de sensibilisation. C'est ce qu'évoque Cédric Lefrançois : «Renforcer l'adoption passe par de la formation continue. La formation doit se faire en début de projet, pendant, et après via des piqûres de rappel.»

Ainsi, les tutoriels vidéo, les webinaires, le e-learning ou encore des aides contextuelles pas-à-pas directement intégrés aux outils comme ceux proposés par la plateforme d'adoption digitale Shortways, se développent de plus en plus dans les entreprises.

Ce type de formation continue permet ainsi de guider l'utilisateur à n'importe quel moment, et de suivre son évolution tout en s'adaptant aux besoins.

Digitalisée, cette formation permet de pallier les désavantages des manuels utilisateurs papiers : plus facile à maintenir et à partager à l'ensemble de la communauté d'utilisateurs, personnalisable en fonction des profils d'utilisateurs, et accessible

24/24h, permettant de décharger le support utilisateur, notamment sur les questions récurrentes.

Cette continuité de l'adoption et de la formation est d'autant plus vraie que, bien que certaines tâches soient fréquentes permettant le développement d'automatismes, d'autres telles que les campagnes d'entretiens annuels ont une récurrence faible, et évoluent tout aussi rapidement d'une année sur l'autre, ne facilitant pas leur adoption par les utilisateurs.

Il faut alors installer un dispositif permettant au collaborateur d'évoluer sereinement, de gagner en performance sur ses outils et d'éviter les mauvaises pratiques altérant la qualité des données. En bref, d'adopter pleinement son environnement SIRH.

Cependant, les formations n'ont pas le monopole de l'adoption. Bien qu'elles soient un grand facteur de réussite de projets digitaux, d'autres facteurs influencent également le degré d'adoption.

Tout d'abord, du fait d'une résistance au changement persistante. Elle peut être d'origine humaine, mais aussi historique et structurelle. Cette réticence humaine est liée à la peur du changement, et de devoir se plier à un autre mode de fonctionnement que celui pour lequel nous étions habitués. Aussi, l'effet «c'était mieux avant» a été retrouvé dans le Baromètre, particulièrement sensible lorsque l'outil est imposé, sans concertation avec les employés sur le changement d'outil.

Puis, l'adoption des SIRH est freinée par les applications elles-mêmes. Cela peut venir d'une mauvaise ergonomie : que ce soit en termes d'ergonomie avec une interface rebutante, ou bien un chemin d'accès aux fonctionnalités variées difficile. De plus, leur manque de fonctionnalités et limitations techniques entre aussi en compte. Pour Pauline Lucas, «Ce qui joue dans le choix de l'outil, c'est la possibilité de pouvoir créer autant de spécificités que nécessaire.» C'est pourquoi un collaborateur ayant une meilleure «expérience utilisateur» sera plus enclin à adopter son outil car il en verra plus facilement les avantages.

Pour conclure, nous constatons que la formation reste un pilier de l'adoption des outils digitaux par leurs utilisateurs. Toutefois, la formation a évolué en même temps que les applicatifs et les utilisateurs eux-mêmes. Une adaptation est donc en marche dans les organisations, avec des solutions d'accompagnement et de support à la demande, directement intégrées aux outils au bon endroit, au bon moment.

Mais adoption ne rime pas seulement avec formation.

La clé réside aussi dans l'implication des utilisateurs, dans une démarche de conduite du changement bien préparée le plus en amont possible. Pour Cédric Lefrançois, «L'enjeu est de rendre acteurs nos collaborateurs et nos managers dans les processus RH ».

Afin que le SIRH soit soutenu par les collaborateurs, une culture du feedback est également en marche dans les entreprises. Cédric Lefrançois nous explique : «Chez Vinci Construction, nous avons créé des comités de partage et des communautés de partage entre délégations. Chacune n'avançant pas au même rythme, elles y partagent des retours d'expérience/ bonnes pratiques suite au lancement d'une initiative.»

Cette culture du feedback permet de rendre les collaborateurs acteurs du changement en les faisant participer à l'enrichissement du SIRH, et toujours mieux cibler les axes d'amélioration.

En demandant leur avis et mettant en place les actions nécessaires pour répondre à leurs demandes, ils sont rassurés car ils se sentent écoutés et compris sur leurs problématiques, pris en considération, et sont donc plus enclins à adopter le SIRH. Ils en deviennent «auto-porteurs».

Tom Nguyen

Notre livre blanc complet sur l'adoption du SIRH : https://bit.ly/3FNR8c3

LMS ET SIRH : INTÉGREZ LA FORMATION DANS LE PARCOURS COLLABORATEUR

EdTech France

JEROME**MENARD**

CTO & VP Product Management, Neocase

La formation, qu'elle soit en e-learning ou prenne une forme plus traditionnelle, est un sujet qui concerne tout le cycle de vie de l'employé. Du premier au dernier jour, les employeurs gagnent à l'intégrer à la gestion digitalisée des parcours, au même titre que les dimensions culturelles, humaines et sociales des processus d'intégration, d'accompagnement à la mobilité, de réintégration ou d'accompagnement à la sortie des salariés de l'entreprise. En proposant une expérience collaborateur unifiée intégrant la formation à chaque moment-clé du parcours, connaissances et compétences sont mises à jour ou accélérées, induisant naturellement engagement et rétention.

Apprendre, former et transmettre à chaque étape

«La formation tout au long de la vie» n'a rien de nouveau ni de disruptif. La notion est née avec le siècle, fer de lance d'une stratégie politique européenne dynamique et volontaire. Etendue à tous les secteurs, elle est devenue une obligation légale, encourageant une économie de la connaissance compétitive et une culture de la progression. Quelques décennies plus tard, la transformation RH a fait son travail et «la vie» des employés, qui a pris depuis le titre de parcours collaborateur, suit le chemin de la digitalisation. Candidat, futur employé, nouvel employé, employé muté, promu, boomerang ou

17

employé sur le départ : les moment-clés des parcours professionnels font de plus en plus l'objet de processus digitalisés pour être optimisés.

Quelle place prend l'apprentissage dans chacun de ces processus et avec quels enjeux ?

Pour répondre aux attentes d'une expérience unique, les étapes d'apprentissage et de formation peuvent être intégrées «en dur» dans les processus d'accompagnement du parcours collaborateur. Afin de minimiser certains risques métiers particuliers, elles peuvent en outre devenir des conditions obligatoires pour passer à l'étape suivante. En jouant ce rôle de détrompeur, la digitalisation réduit des sources d'erreur et de dysfonctionnement.

Avant la prise de poste, l'apprentissage peut provenir d'une base de connaissances, mise à la disposition du futur employé et dans laquelle il trouvera les réponses nécessaires à la préparation de son premier jour. Lors d'une nouvelle prise de fonctions, l'onboarding compte toujours avec une phase de formation, en e-learning ou en présentiel, pour l'acquisition de compétences techniques, mais aussi pour apprendre à connaître l'entreprise, sa culture, ses valeurs et sa raison d'être. L'enjeu est double : il s'agit à la fois que l'employé devienne rapidement productif pour répondre aux besoins de son employeur et se sentir utile, donc reconnu, tout en encourageant par ailleurs chez l'employé le sentiment d'adhésion aux valeurs de l'organisation.

Un peu plus tard dans le parcours, la mobilité interne ou les absences de longue durée sont l'occasion de transférer des compétences et d'en acquérir de nouvelles. Mise à jour des process, apprentissage d'une langue, découverte d'un nouvel environnement de travail ou formation à de nouvelles responsabilités, ces mouvements internes participent aux besoins d'évolution ou de réintégration sereine des salariés. Ils doivent faire l'objet d'une attention spéciale pour devenir des expériences réussies. Enfin, avant de quitter l'entreprise, les employés sur le départ sont encouragés à transmettre à la fois leurs connaissances techniques et les compétences issues de l'expérience.

Le portail employé, clé de voûte d'une expérience collaborateur unifiée

Si le travail est aujourd'hui une activité que nos contemporains questionnent par le prisme de l'expérience, au même titre que leur environnement et leurs activités sociales, familiales et personnelles, il s'agit de l'observer sous toutes ses dimensions : économiques, psychologiques et fonctionnelles.

Seule une approche globale et immersive des actions RH peut garantir la réussite d'une telle expérience. Or, face à la complexité et la diversité des sujets RH (paie, formation, gestion des talents, gestion des temps et des avantages sociaux, gestion des demandes, des parcours, de la documentation et de la relation), la «plateforme RH» ou le «portail employé» se sont imposés comme le vecteur idéal d'une stratégie RH digitalisée.

Point de contact unique à toutes les transactions et reflet de la marque employeur, le portail permet à la fois d'accéder librement aux connaissances partagées, sous la forme de contenus générés par les universités d'entreprise par exemple, et de se connecter à toutes les solutions de LMS disponibles sur le marché.

Les bénéfices pour les employés sont évidents : simplicité, fluidité et accessibilité guident leur expérience et leur progression. Côté employeurs, un tel outil permet une diffusion directe et immédiate des informations – comme le catalogue de formations mis à jour en temps réel – et aide à synchroniser la fonction ressources humaines en offrant des outils de partage et de suivi entre managers et responsables RH.

Demander une formation, recevoir l'avis de son responsable et accomplir les démarches administratives n'a jamais été aussi simple, ni aussi intuitif. Bien entendu, l'employeur veillera à choisir une solution de plateforme RH 100% flexible pour offrir aux employés une information personnalisée en fonction de leur profil professionnel, de l'avancée de leur parcours et des particularités liées à leur organisation, leur service ou leur localisation. Si la forme que prend l'information compte, le fond primera toujours.

En rupture ou en continu : les mille visages de l'apprentissage

La transformation numérique de la fonction RH que nous vivons induit d'une part la transformation de la fonction elle-même en insufflant de nouvelles pratiques et d'autre part l'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise et de ses procédures RH. En matière de formation et d'apprentissage, l'enjeu est tout aussi double.

Si l'on pense tout de suite au e-learning, auquel l'employé accédera en un clic depuis son portail et que les responsables mettront à jour tout aussi facilement, d'autres formats peuvent être intégrés au cœur du parcours collaborateur. C'est le cas par exemple des quizz envoyés aux nouvelles recrues pour mesurer leur intégration culturelle et fonctionnelle, à configurer et à personnaliser soi-même grâce aux solutions innovantes d'édition libre de processus.

En effet, ces processus n'étant efficaces que lorsqu'ils sont construits sur mesure, avec des formations adaptées aux profils des employés et aux particularités de leurs métiers, les entreprises ont tout intérêt à opter pour une solution 100% configurable pour atteindre leurs objectifs. Plus complexe à développer en interne, les employeurs peuvent préférer des expériences novatrices comme le séminaire d'intégration dans le métavers.

Quel que soit le format choisi et le moment du parcours auquel il est proposé ou demandé, l'apprentissage s'intègre aux autres dimensions de l'expérience collaborateur grâce à l'approche unifiée de la relation et des parcours. D'un autre côté, si l'on s'intéresse aux formats plus traditionnels de la formation professionnelle, la transformation numérique prend alors sa casquette d'architecte pour faciliter, optimiser et fluidifier les procédures de demande, de suivi et d'évaluation des parcours de formation.

Disruptifs ou traditionnels, professionnels ou culturels, à l'arrivée ou au départ : les mille visages de l'apprentissage ont tous leur place dans les solutions complètes, flexibles et immersives proposées aujourd'hui par la tech RH. En outre, et pour conclure, ils jouissent d'un avantage supplémentaire avec les outils de mesure et d'analyse offerts par la digitalisation. L'optimisation du rapport entre les besoins des uns et les attentes des autres, dans une logique de progression constante et globale, a encore de beaux jours devant elle.

Jérôme Ménard

LA MICRO-FORMATION VIA SMS : L'INNOVATION AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE POUR TOUS

FLEUR-EVE**LE FOLL**
CAROLINE**MIS**

Fleur-Ève Le Foll, Founder & CEO
Caroline Mis, Recherche & Impacts

Anemon

À une époque où l'on parle beaucoup d'inclusion, qu'en est-il du monde de la formation ? On pense souvent que le développement du e-learning permet à plus de travailleurs d'avoir accès à un large éventail de formations. Mais quantité ne rime pas forcément avec qualité ou efficacité, et certains semblent toujours éloignés de la formation professionnelle. Dans ce contexte, comment repenser une formation efficace et impactante, pour tous ?

Le e-learning classique ne répond pas à toutes ses promesses

Les entreprises attendent de leurs formations qu'elles soient plus rapides et moins coûteuses, en un mot, plus efficaces. Le salarié doit ainsi pouvoir retirer un maximum d'information et d'expertise en un minimum de temps, sans empiéter trop sur ses autres tâches. Dans cette optique, le e-learning semble remporter de nombreux suffrages : il offre en effet une apparence de flexibilité, dans le sens où l'employé peut choisir le moment où il fait sa formation. La réalité est plus souvent une session faite rapidement et sans planification, parce qu'il faut la faire avant la fin du délai imparti. La formation par e-learning semble également vivante voire ludique, avec des animations ou des vidéos censées retenir l'attention et augmenter l'engagement des apprenants. Or elle ne résout pas en elle-même le problème habituel des formations classiques : au bout de quelques jours seulement, il ne vous restera pas plus de 20 à 30% des informations en mémoire. Quand on sait que le coût de la formation professionnelle en France s'élevait à 13 milliards

18

d'euros en 2021, cela fait potentiellement 9 milliards d'euros qui seraient oubliés ! Enfin, la formation en e-learning nécessite généralement que vos apprenants aient accès à un ordinateur sur leur temps de travail, ce qui n'est pas toujours le cas.

Passer à un nouveau mode d'apprentissage : le micro-learning

C'est notamment pour répondre à ces limitations qu'a émergé depuis une quinzaine d'années le concept de micro-learning, ou micro-formation. La micro-formation permet de se former à raison de 3 à 5 minutes par jour maximum, sur des durées de 3 à 30 jours. On ne forme pas un expert sur un sujet large et complexe en 3 minutes, mais les possibilités offertes par le micro-learning sont autres et multiples : on peut dispenser une formation technique, comportementale ou managériale sur un sujet précis et bien délimité à une population ciblée. Il se prête alors bien à la mise en action et à l'engagement rapide des collaborateurs sur un nouveau sujet.

Il ne s'agit pas de découper une formation classique en petits bouts mais de la repenser avec des méthodes d'ingénierie pédagogique, pour n'en garder que ce qui doit être su et mis en application.

On peut également utiliser le micro-learning après une formation classique et effectuer des rappels au moment le plus opportun, pour ancrer dans la mémoire les informations essentielles. La répétition espacée a en effet une efficacité démontrée par la recherche en psychologie cognitive et en neuroscience pour augmenter la quantité d'information mémorisée et rallonger cette mémorisation dans le temps. Utilisée avec le bon espacement et un contenu impactant, elle produit des résultats très significatifs et peut augmenter la rétention de 50%, pour des périodes allant au-delà d'une année.

La low-tech au service de l'innovation pédagogique

Reste à trouver le bon média pour proposer les micro-formations 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 SMS. S'il n'est 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. Selon ces études, il a aussi incité des parents à modifier leurs comportements éducatifs. Comment cela se traduit-il en entreprise ?

Les professionnels qui utilisent le SMS comme support de formation ont observé des taux d'achèvement des formations et de satisfaction très importants, mettant ainsi en évidence les mêmes effets. Un autre intérêt du SMS 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 4 minutes, on comprend qu'il est alors possible d'atteindre les apprenants au moment choisi et pour un impact accru.

Des cas d'usages multiples, répondant aux besoins de tous et favorisant l'inclusion

Les cas d'usage de cette formation innovante sont multiples, comme le montre la diversité des demandes adressées à la société Anemon, spécialisée dans la formation impactante via SMS en France et en Europe. Une organisation a par exemple choisi cet outil pour préparer des candidats à faire un pitch dans le cadre d'un concours de startups. Dans ce parcours de formation, les candidats ont reçu chaque jour, pendant les 6 jours précédant l'événement, un SMS leur apportant précisément les éléments dont ils avaient besoin pour

construire leur présentation et se préparer de façon progressive. Certains clients font appel à l'équipe Anemon pour réaliser l'on-boarding des futurs collaborateurs ou collaboratrices : ils se préparent ainsi à leur arrivée dans l'entreprise en réalisant en amont les formalités administratives, et sont formés à la culture d'entreprise avant même d'avoir rejoint leur équipe. Leur accueil et leur inclusion au sein de l'entreprise est alors beaucoup plus rapide et fluide, et les démarches d'arrivée sont réduites pour les équipes RH.

D'autres clients d'Anemon ont choisi la micro-formation diffusée via SMS pour consolider des apprentissages réalisés en présentiel. Ils maintiennent le contact avec les apprenants après la formation initiale et les gardent engagés dans la durée, favorisant la rétention et la mise en action ultérieure des concepts acquis.

Dans certaines formations de développement de compétences comportementales ou managériales, la méthode est utilisée avant la session en présentiel, pour préparer les apprenants et les engager efficacement pendant la séance : l'écoute est alors vraiment active et la participation beaucoup plus enrichissante. Enfin, certains clients utilisent cette solution pour former à des innovations techniques leurs collaborateurs de terrain, comme leurs technico-commerciaux.

Ces multiples utilisations illustrent bien le formidable potentiel de cette approche innovante en matière de pédagogie : on peut offrir à tous des parcours de formation efficaces et adaptés à leurs besoins.

On sait que les cadres ont, en proportion, 50% plus d'opportunités de formation de la part de leurs employeurs que les ouvriers. Or ce n'est pas parce qu'un employé est peu qualifié au départ ou ne travaille pas dans un bureau qu'il n'a pas besoin d'être formé tout au long de sa vie professionnelle. À l'heure où la RSE impose d'augmenter l'inclusion des collaborateurs, une formation accessible à tous est un argument de poids.

En conclusion, comment envisager l'innovation en 2023?

- *L'innovation en apprentissage ne passera pas que par la high-tech et l'image : comme mis en évidence par la meilleure recherche académique, la formation textuelle par SMS ouvre de nouvelles perspectives très prometteuses pour une formation plus efficace et impactante.*
- *L'adaptabilité de la formation par SMS en fait un outil très polyvalent : il peut être utilisé avant ou après une formation, pour une durée de 3 à 30 jours, renforçant avantageusement l'efficacité de tous les parcours de formation proposés en entreprise.*
- *Alors que les employés itinérants ou moins qualifiés sont souvent les moins formés, notamment par manque de temps ou d'accès à des outils classiques, ils méritent eux-aussi d'avoir accès à la formation. La micro-formation via SMS répond à leurs besoins spécifiques.*
- *Innover en 2023 ne peut se faire sans prendre en compte l'impact environnemental. La formation via SMS génère significativement moins d'émissions que les autres types de formation : elle pèse 60 000 fois moins lourd que son équivalent vidéo !*
- *Enfin, l'atout qui achèvera de convaincre les employeurs est le coût réduit de cet outil de formation : il est moins long à produire et mobilise moins de ressources, et il est plus agile car le texte peut être modifié plus rapidement qu'une vidéo en fonction du contexte ou de la cible.*

Alors, prêts pour l'innovation ?

Fleur Eve Le Foll & Caroline Mis

LEARNING BY DOING : QUELLE APPROCHE CHOISIR EN FONCTION DE SON OBJECTIF ?

ALEXIA**CORDIER**

CEO Fifty

Fifty résout le problème du passage à l'action dans les formations et transformations. Leur solution de eDoing permet l'adoption rapide et mesurable de nouveaux comportements. Elle combine les sciences comportementales (le nudge) et la technologie pour une utilisation à l'échelle.

Pour passer (réellement) du «savoir» au «faire», il est désormais incontournable pour les Directions RH et Learning & Development de pouvoir s'orienter dans l'univers de la formation par l'action. Pour cela, Alexia Cordier (CEO de Fifty) propose un questionnement autour de la notion de mise en action associée au «do» de learning by doing, puis un tour d'horizon des approches existantes et des objectifs auxquels elles permettent de répondre.

Learning by doing : quelle approche choisir en fonction de son objectif ?

La formation par l'action prend une place de plus en plus importante dans le développement des compétences. Et pour cause, c'est du passage à l'action que découlent les changements comportementaux.

Clef de voûte pour déterminer l'efficacité des transformations, car constituant la preuve tangible de leur implémentation, ce sont également ces changements de comportements qui conditionnent in fine l'avenir des organisations. Ainsi, inciter, mais surtout parvenir à mettre les collaborateurs en action est devenu un véritable enjeu pour les Directions RH et Learning & Development.

Seulement, comme souvent lorsqu'il s'agit de nouveaux besoins critiques, le paysage des solutions permettant d'y répondre peut s'avérer complexe à appréhender. Alors comment s'y retrouver ?

1. Mettre en action : qu'est-ce que cela signifie vraiment ?

Avant de parler des différentes approches de formation par l'action, il est important de clarifier la notion de mise en action à laquelle le «do» du learning by doing fait référence.

19

En effet, «mettre en action» consiste à combiner deux choses : accompagner le changement de comportement et mesurer l'évolution dans les manières de «faire» au travail.

Pour savoir si une approche pédagogique est du ressort de la mise en action, il est donc intéressant de s'interroger sur le fait qu'elle appartienne ou non au «70» du modèle «10 / 20 / 70» (10% de la compétence s'acquiert en apprenant, 20% en échangeant à son sujet et 70% en la mettant en pratique).

Ainsi, par exemple, se projeter en situation de travail, lire des microlearning et créer une prise de conscience grâce au coaching constituent d'excellents leviers pédagogiques, mais ils relèvent des domaines du 10 et du 20, et non du 70. De fait, lorsqu'une personne échange avec un coach ou un mentor, qu'elle lit des conseils sur la façon de conduire une réunion ou sur la façon de faire un feedback, elle n'est pas réellement en train de changer sa façon de faire. Elle est dans l'étape amont du changement recherché.

Cela semble être du bon sens, toutefois, on a longtemps eu l'impression que ces leviers pédagogiques étaient du domaine du «faire», en s'imaginant que, à l'image d'un effet de ruissellement appliqué à la pédagogie, si l'on réussissait l'étape amont (prendre conscience et être motivé), l'étape aval (passer à l'action) se réaliserait d'elle-même. Cependant, force est de constater que, dans la pratique, ce n'est généralement pas le cas.

Par ailleurs, s'intéresser à la mise en action, c'est aussi comprendre les KPIs qui permettent de mesurer le «faire». Ainsi, prendre en compte le temps d'échange réalisé avec un coach, le nombre de conseils lus, la satisfaction de l'apprenant, ou même à l'impression que ce dernier a d'avoir évolué en matière de compétences (échelles de Lickert), par exemple, sont des KPIs éclairants, mais ils sont également du ressort du 10 (apprendre) et du 20 (s'approprier), et non du 70 (faire). Ils ne permettent pas de quantifier le nombre de situations du quotidien qui ont effectivement changé, ni même leur type.

Alors comment mettre les collaborateurs en action si ce que l'on pensait jusqu'ici être du domaine de la formation par l'action ne l'est pas vraiment ?

Les différentes approches de learning by doing

Aujourd'hui, il existe trois approches clés dédiées à la mise en action.

Les DAPs (Digital Adoption Platforms) : pour la prise en mains d'outils

Les DAPs sont des solutions digitales permettant aux collaborateurs de prendre en mains de nouveaux outils grâce à des actions guidées. Elles s'intègrent en surcouche des logiciels des organisations (par exemple leur CRM).

Elles accompagnent le «faire» au sens de «faire un geste» (par exemple «cliquer ici pour créer une nouvelle activité en lien avec un client»), et permettent de mesurer si les actions ont été réalisées ou non, à l'échelle individuelle pour l'apprenant, et à l'échelle collective, anonymisée, pour les directions RH.

Néanmoins, l'objectif visé par cette approche limite son champ d'application à l'utilisation d'outils digitaux.

L'AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) : pour les gestes métier

Mise sur le devant de la scène avec la Loi Avenir Professionnel, l'AFEST fonctionne sur le principe des méthodes de formation les plus anciennes, telles que le compagnonnage.

Le référent chargé d'accompagner l'apprenant et de l'évaluer durant son parcours joue un rôle clé dans cette approche. En effet, c'est lui qui mesure la mise en action effective de l'apprenant.

Toutefois, le caractère relativement complexe de sa mise en œuvre cantonne pour le moment l'AFEST aux compétences spécifiques aux métiers et à des échelles de déploiement réduites.

Le eDoing : pour les compétences transverses

Combinant sciences comportementales (nudge) et technologie, le eDoing permet l'adoption rapide et mesurable de nouveaux comportements et de nouvelles postures à l'échelle. Pour accompagner les changements comportementaux, cette approche s'appuie sur 3 piliers :

1 Des micro-actions adaptées : les postures et les compétences transverses recherchées sont traduites en micro-actions prouvées et adaptées à l'entreprise, au type de formation suivie et au profil de l'apprenant concerné.

2 Un déploiement auprès des collaborateurs : les collaborateurs accèdent à une solution digitale leur recommandant des micro-actions adaptées. Ils deviennent acteurs de leur mise en action en choisissant d'accepter ou non ces micro-actions. Pour les réaliser, ils sont ensuite accompagnés grâce à des fonctionnalités de nudge - telles que la planification, l'envoi d'une invitation agenda ou d'un rappel dans Teams, ou bien l'engagement auprès d'un binôme - qu'ils choisissent selon leurs préférences.

3 Une mesure des résultats à deux niveaux : après avoir suivi un programme, l'apprenant peut garder trace de sa mise en action à échelle individuelle sur la solution, et les équipes L&D peuvent, de leur côté, suivre un ensemble de KPIs anonymisés leur permettant de monitorer la mise en action à l'échelle collective.

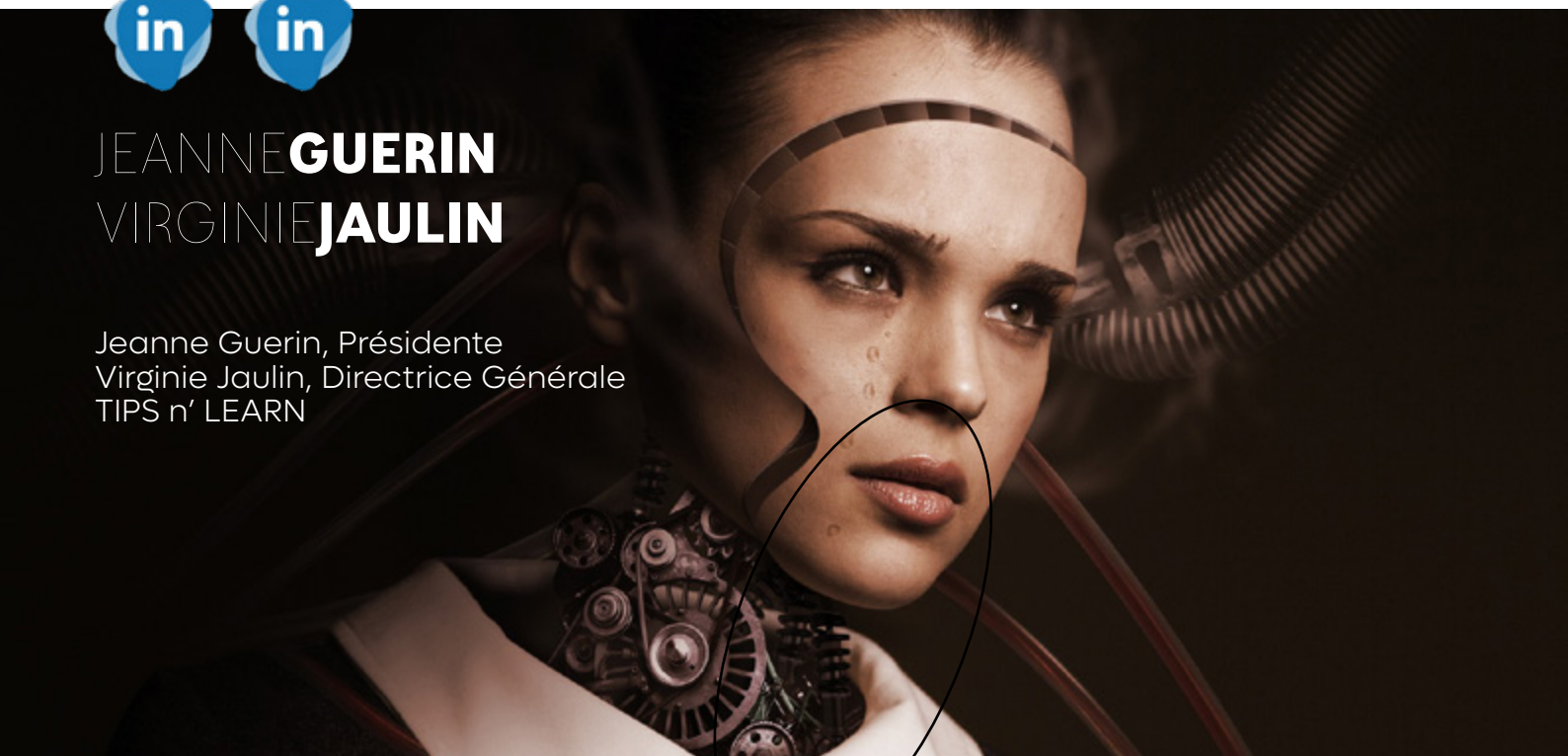
Le eDoing peut être utilisé sur l'ensemble des compétences transverses en développement des compétences par l'action ou bien en réactivation de formation pour mettre en pratique les acquis.

Pour conclure, s'accorder sur l'importance de passer à l'action est une chose, mais choisir laquelle adopter parmi les différentes approches de learning by doing en est une autre. Cela requiert de s'interroger sur les objectifs et les KPIs que recherchent vraiment les organisations.

Alexia Cordier

L'APPRENTISSAGE PAR LA PRATIQUE, L'ENGAGEMENT À 200% !

EdTech France



JEANNE**GUERIN**
VIRGINIE**JAULIN**

Jeanne Guerin, Présidente
Virginie Jaulin, Directrice Générale
TIPS n' LEARN

Accompagner les apprenants à passer du savoir au savoir-faire, tel est l'objectif d'une formation. OK, maintenant que cela est dit, comment fait-on ? Et bien justement, on fait ! Oui, déjà plus de 2000 ans (on n'a pas osé vous renvoyer à l'âge de pierre mais le cœur y était) que l'apprentissage par la pratique s'avère efficace. Mais pour y parvenir, en présentiel comme en digital, il faut déployer des trésors d'ingéniosité et d'imagination et sans cesse se remettre en question.

Les bénéfices du faire et cetera

Le seul homme à ne jamais faire d'erreur…

… est celui qui ne fait jamais rien. Merci Président (Théodore Roosevelt accessoirement) pour cette citation qui pointe directement le lien entre l'action de faire et celle de commettre des erreurs. Car faire, c'est en effet prendre des risques, dont celui de se tromper, de ne pas y arriver, voire d'échouer. Mais ici encore, l'erreur a bien des vertus : celle de permettre de réévaluer les choses en nous aidant à comprendre ce qui n'est pas (avant de comprendre ce qui est), de croire en notre capacité à mieux faire, de modifier nos comportements, de mieux nous connaître, nous et nos limites. Parce que nous n'aimons guère l'erreur, et encore moins l'échec, nous activons les mécanismes cérébraux de sorte à retenir ce qu'il ne faut plus faire.

20

Pas d'émotion, pas de mémorisation

Cela semble évident, non ? Oui, et pourtant… la dimension émotionnelle de nombreuses formations est bien souvent négligée. Il faut dire que l'on s'est attaché durant des siècles à opposer émotion et raison (merci René !). Or les neurosciences l'ont attesté : les émotions influent fortement sur la motivation des apprenants. Et lorsque l'on fait, lorsque l'on pratique, l'apprentissage devient alors une expérience, associée à une ou plusieurs émotions. Et qui dit émotion, dit mémorisation.

Stop à la passivité

Autre atout de taille de l'apprentissage par le faire, c'est de rompre avec le modèle de la pédagogie descendante, transmise par le sachant à l'apprenant, qui accumule des théories pour ensuite se sentir souvent bien seul lorsqu'il s'agit de mettre en pratique.

Quand tout prend sens !

Si la formation permet de donner du sens au travail, l'apprentissage par la pratique donne quant à elle du sens à la formation. Exit les formations trop théoriques. Grâce à la pratique, l'apprenant fait immédiatement le lien entre ce qu'il apprend et ce dont il a besoin ou ce qu'il met en action lorsqu'il se retrouve à son poste de travail.

C'est bien beau mais en Digital Learning, ça donne quoi ?

Bien que l'on associe le Digital Learning à de l'apprentissage purement théorique - et non sans raison d'ailleurs -, les nouvelles technologies du numérique permettent, avec un peu d'imagination, de réduire la part de la théorie au bénéfice de la pratique. Pour cela nous viennent à l'esprit des modalités telles que la réalité virtuelle ou augmentée, en plein devenir. Mais dans cet article nous avons choisi de nous intéresser à celles dont la dimension «pratique» est moins évidente : le e-learning, le Mobile Learning, la classe virtuelle et le Social Learning.

Au commencement…

Avant de se lancer dans une formation, il est essentiel de permettre aux apprenants de prendre du recul, de réfléchir à leurs actions et modes de fonctionnement. Le quiz en ligne se prête bien à cet exercice. Sous la forme d'un quiz 2 en 1, il questionne les apprenants sur leurs pratiques, leurs approches, puis leur apporte un feedback, quelques trucs et astuces ; le tout adapté aux réponses données, bien sûr !

Exemples : Quel manager êtes-vous ? En mode travail hybride, vous êtes plutôt…

Pour passer de la théorie à la pratique, nous avons besoin de sens et d'être parfois accompagné. Une des solutions à favoriser ? L'implication du manager ! Au vu de leur planning déjà bien chargé, c'est certes plus facile à dire qu'à faire ! C'est là qu'un coup de pouce est utile sous la forme d'un kit à remettre à chaque manager en amont de la formation. Voici quelques idées de ce qu'il peut contenir :

1 Une méthodo pas-à-pas de brainstorming. L'objectif : faire travailler l'équipe sur les freins et les leviers de la problématique traitée en formation. Cette démarche a trois vertus :

- *nécessiter peu de temps (60 à 90 min),*
- *identifier en amont de la formation des solutions facile à mettre en œuvre par l'équipe (et initier de façon concrète la formation),*
- *mettre en exergue les apports de la formation.*

2 Un quiz ludique (accompagné d'apports à partager avec l'équipe, tels que des trucs et astuces, des conseils sur comment appréhender la formation, etc.) afin de/d' :

- *o mobiliser l'équipe sur le sujet de la formation (et donner une dimension collective à l'apprentissage),*
- *o identifier les «lacunes» individuelles ou collectives (et mettre en lien la formation et des besoins terrain),*
- *o s'amuser (un vrai facteur de motivation),*
- *o proposer d'ores et déjà quelques trucs et astuces (encore une fois connecter l'apprentissage au terrain).*

3 Une invitation à suivre la formation dans laquelle les objectifs pédagogiques font place aux bénéfices terrain de cette formation (gain de temps, des tâches ou un relationnel facilité, etc.). Cette invitation fait, de facto, passer plusieurs messages :

- *l'implication du manager (importante en termes de motivation et pour apporter de la crédibilité à la formation),*
- *une connexion directe entre la formation et les besoins du terrain (crucial en termes de sens).*

Au cœur de la formation

Focus sur le «70-20-10» de Lombardo et Eichinger (même si ce modèle n'est pas tout à fait fondé scientifiquement, un consensus existe sur le fait que les compétences se développent surtout en situation réelle).

Lors de la conception d'un e-learning (ou Mobile Learning) ou d'une classe virtuelle, premier mot d'ordre :

- *réduire à 10% les apports théoriques,*
- *proposer ces apports sous des formats non descendants (les activités de quiz, de simulation, etc. ne sont pas réservées à l'ancrage et la mise en pratique).*

Deuxième mot d'ordre : si la formation ne peut pas aller au terrain, que le terrain vienne à la formation. Pour cela :

- *préférer les quiz à embranchements aux quiz linéaires, car ils sont plus proches de ce que nous expérimentons quand nous avons à prendre des décisions, à faire des choix (et cerise sur le gâteau, les refaire permet d'aborder un sujet sous plusieurs angles, comme dans la vraie vie),*
- *favoriser les activités de simulation (échanges en tout genre, brainstorming, de nombreuses situations de la vie professionnelle sont «simulables»),*
- *proposer des cas et documents réels et les accompagner d'aides réutilisables au poste de travail (pense-bête, checklist, process, etc.),*
- *organiser des classes virtuelles (à condition de ne pas reproduire le schéma classique descendant) afin de faire travailler les apprenants en sous-groupes sur des cas concrets (cela permet de réunir sur des durées courtes 12 à 16 participants pour mettre en pratique et profiter de la force du collectif dans la phase de restitution),*
- *ponctuer la formation d'un espace dédié à la formalisation du plan d'action,*
- *penser aux managers en continuant de les équiper afin de faciliter leur implication dans la formation de leurs équipes.*

Après la formation, quand la fin ressemble à un commencement

À l'issue de la formation, le plus dur commence pour l'apprenant : transformer ses savoirs en compétences. Cela s'inscrit dans le temps (il faut tenir la distance), nécessite des efforts (de mémoire notamment) et du courage (car il faut oser tester). Là encore, un coup de pouce est essentiel pour faciliter le passage «à l'acte». Cela peut prendre les formes suivantes :

- *pour conclure un parcours, proposer des mini-missions à mener sur le terrain (courtes et simples à réaliser),*
- *centraliser à la fin du parcours les documents utilisés dans le module et utiles sur le terrain,*
- *mettre à disposition un espace d'échanges (chaîne dédiée sur le réseau social interne) afin que chacun puisse poser et répondre à des questions et partager son expérience (point d'attention : une chaîne, ça s'anime : constituer un kit prêt à l'emploi, se faire aider de collaborateurs impliqués),*
- *encore et toujours équiper les managers afin qu'ils puissent suivre et accompagner leurs équipes dans cette mise en action au poste de travail,*
- *à l'issue du parcours, organiser un REX.*

Les idées partagées dans cet article ont cela de commun qu'elles sont pour la plupart faciles à mettre en place et qu'elles ont déjà été éprouvées sur le terrain. Alors… «Action !».

Jeanne Guerin & Virginie Joulin

RH : L'INNOVATION DANS
TOUS SES ÉTATS

MAG RH 20
HR TECHNOLOGIES

FORMATION RH : LES ENJEUX DE L'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS ET DE L'IMPLICATION DES MANAGERS

ELIANCHREBOR

associé fondateur de E-TIPI LEARNING

La formation est un enjeu clé pour les entreprises, qui doivent s'assurer que leurs employés disposent des compétences nécessaires pour répondre aux défis de l'environnement professionnel en constante évolution. Dans le domaine des RH, il y a plusieurs nouveaux enjeux de formation qui sont de plus en plus importants à prendre en compte ces derniers temps, notamment l'individualisation des parcours de formation et l'implication des managers dans la montée en compétences de leurs équipes.

Individualisation des parcours de formation

Pour s'assurer que les employés disposent des compétences nécessaires pour répondre aux défis de leur métier, il est important de mettre en place des parcours de formation adaptés à leurs besoins et à leurs aspirations professionnelles. Cela implique de mettre en place des mécanismes de cartographie RH et de déclinaison des compétences métiers en micro-compétences, ainsi que de mécanismes de validation des compétences acquises.

Les plateformes de formation en ligne peuvent être particulièrement adaptées pour l'individualisation des parcours de formation, grâce à leur capacité à proposer des contenus personnalisés et à mettre en place des outils de recommandation de contenu et de parcours de formation adaptés aux besoins de chaque apprenant. Pour s'assurer que les apprenants reçoivent une formation de

21

qualité, il est également important de mettre en place des mécanismes de curation de contenus externes, d'évaluation et de suivi de l'engagement et de l'assiduité de chaque apprenant.

Importance du manager

Le rôle du manager est essentiel dans la mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins de l'entreprise et de ses employés. En effet, c'est le manager qui doit s'assurer que chaque employé dispose des savoirs et compétences nécessaires pour répondre aux défis de l'évolution des métiers et pour réussir sur le marché du travail.

Pour cela, il est important que le manager soit en mesure de suivre et d'évaluer les progrès de chaque employé, afin de mettre en place des parcours de formation adaptés et de s'assurer que les employés disposent des compétences nécessaires pour répondre aux défis de leur métier. Il peut utiliser des outils tels que des tableaux de bord et des KPI pour mesurer l'efficacité des programmes de formation et adapter les parcours de formation en conséquence.

Le manager doit également être en mesure de motiver son équipe à être plus performante et à s'engager dans leur formation. Cela peut inclure l'utilisation de techniques de gestion de projet, de gestion de l'engagement et de la motivation des employés et de communication efficace avec chaque employé.

Importance de la plateforme de formaiton

Pour s'assurer que les programmes de formation sont adaptés aux nouvelles technologies et aux différents types d'apprentissage, il est important de mettre en place une plateforme de formation qui facilite la création et la distribution de nouveaux contenus. Cela peut inclure la mise à disposition de différents formats de contenus (textes, vidéos, podcasts, etc.), la possibilité pour les employés de partager leur savoir et leurs expériences avec leurs pairs et l'utilisation d'outils de recommandation de contenu et de parcours de formation personnalisés.

Il est également important que la plateforme de formation soit en mesure de communiquer efficacement avec les autres systèmes RH de l'entreprise, afin de permettre un suivi et une évaluation en temps réel des progrès de chaque apprenant. Cela peut inclure des outils de suivi de l'engagement, de l'assiduité et des résultats de chaque apprenant, ainsi que des mécanismes de validation des compétences acquises par les managers ou les responsables RH.

Pour être efficace, la plateforme de formation doit également être adaptée aux différents types d'apprentissage et aux besoins spécifiques des apprenants. Cela peut inclure l'utilisation de différents formats de contenus pour s'adapter aux besoins spécifiques des apprenants, ainsi que l'utilisation de technologies d'accessibilité pour rendre les contenus accessibles à un large public.

En conclusion, les nouveaux enjeux de la formation dans le domaine des RH sont nombreux et complexes, mais ils sont essentiels pour s'assurer que les employés disposent des outils nécessaires pour évoluer et répondre aux enjeux du monde professionnel. Mettre en place une plateforme de formation adaptée à ces enjeux peut être un véritable atout pour les entreprises, en leur permettant de maintenir une main-d'œuvre qualifiée et de s'assurer une longueur d'avance sur le marché du travail. Les plateformes de formation doivent être en mesure de proposer des contenus adaptés et personnalisés, de faciliter la création et la distribution de nouveaux contenus, de permettre aux employés de partager leur savoir et leurs expériences avec leurs pairs et de communiquer efficacement avec les autres systèmes RH de l'entreprise.

Elian Chrabor

OPÉRER SA TRANSFORMATION DIGITALE AVEC DE NOUVEAUX PARCOURS DE FORMATION :

L'ESSOR DU MENTORING MÉTIER OU PEER-TO-PEER LEARNING

EdTech France

BENOITDeLaPORTE
AUBRYPOITEVIN
Benoît de La Porte - Co-fondateur et CEO On train
Aubry Poitevin - Étudiant à Science-Po Paris

A l'heure où la transformation digitale est une réussite pour certaines organisations, elle est aussi une chimère pour certaines. Savoir l'opérer est un chantier complexe et la formation professionnelle est un levier de choix. Encore faut-il que les modalités pédagogiques soient compatibles avec l'objectif visé. Le mentoring métier (ou peer-to-peer learning) apporte une réponse très actuelle, pertinente et compatible avec les grands défis des "new ways of working" post-covid.

"Quand la transformation digitale est menée avec succès, c'est comme une chenille qui se transforme en papillon. Quand elle est mal menée, tout ce qu'on obtient c'est une chenille très rapide." George Westerman, maître de conférence au MIT

La citation peut faire sourire mais elle illustre bien la complexité du sujet pour la majorité des organisations. Il y a urgence pour bon nombre d'entre elles à initier des changements profonds pour réussir leur transformation digitale. L'enjeu principal est de savoir définir ces changements. L'exercice n'est pas simple, car le digital est maintenant diffus, à tous les niveaux de l'entreprise.

Le marché s'accorde néanmoins sur deux composantes de cette transformation digitale : la technologie et la data. Deux facettes, derrière lesquelles se cachent une série de disciplines,

métiers, techniques, que les professionnels doivent maintenant maîtriser. Mais comment ?

Une fois que l'on a fait appel aux meilleures agences de développement, aux cabinets de conseil les plus avisés sur ces sujets, l'actif le plus précieux reste.. les salariés de l'entreprise. Et le levier le plus puissant à activer pour capitaliser sur cet actif : la formation. Former ses collaborateurs de manière à ce qu'ils maîtrisent réellement les nouveaux outils et processus digitaux apparaît comme une étape incontournable. Et la voie la plus rapide vers une transformation digitale réussie.

Mais, est-ce que les méthodes actuelles de formation le permettent vraiment ?

Depuis près d'un siècle maintenant, les grands organismes de formation historiques ont organisé des formations sur une variété très large de disciplines. Souvent en présentiel, sur catalogue, animés par un réseau de formateurs, pour lesquels la formation est devenue un métier en tant que tel.

L'essor du digital depuis les années 2000, est venu contraster ce modèle en offrant de nouvelles possibilités, tant en termes de contenus que de formats. Le e-learning asynchrone a émergé, dont les avantages de flexibilité ne sont plus à discuter.

Mais ces modèles peinent à prouver leur efficacité dans le cadre de plans de transformation digitale. Les contenus de formation sont souvent assez génériques, portés par des formateurs loin du terrain ou des enjeux business du collaborateur. Ils sont aussi créés pour être réutilisables dans le temps et se confrontent à la réalité complexe, surtout mouvante, de l'environnement technologique.

Les enjeux d'individualisation de la formation, et d'adressage précis des besoins de formation en fonction du contexte technologique des entreprises, deviennent essentiels.

Dans cette perspective, le peer-to-peer learning (ou mentoring métier dans sa version partiellement francisée) s'impose de plus en plus, et constitue une méthode pédagogique d'une grande efficacité. Pourquoi ?

D'abord, parce qu'il répond parfaitement aux nouveaux modes de travail post-covid :

L'éducation en ligne a bénéficié d'un véritable tournant au moment de la crise du Covid-19 .

Le mouvement avait été initié depuis plusieurs années par les grands acteurs du e-learning aux US et en Europe (Coursera, Openclassrooms etc.) et une série de nouveaux acteurs, aux parcours pédagogiques innovants, ont rapidement répondu aux enjeux de la formation à distance, notamment en proposant des contenus à consulter à distance en asynchrone.

Les entreprises ont de leur côté beaucoup sollicité ce format puisqu'il offre des avantages d'organisation, de flexibilité et de coût non négligeables. Le distanciel s'est donc bien imposé.

Mais des limites certaines se font sentir sur ces formats 100% asynchrones, notamment quand il s'agit de parcours en environnement professionnel / en situation de travail. La statistique effraie quelque peu : 80% des parcours de formation ne seraient pas achevés sur les grandes plateformes de e-learning. Manque de motivation, d'interactivité ou encore d'encadrement, les collaborateurs s'engagent difficilement dans ces nouveaux parcours de formation. Et cela devient un casse-tête pour les équipes RH, qui ont investi des budgets astronomiques dans ces plateformes mais qui peinent à collecter de bons indicateurs d'engagement et à retrouver un ROI pédagogique satisfaisant.

Pour pallier cela, l'intervention d'un mentor semble nécessaire, et apporte une excellente réponse à l'enjeu d'accompagnement. Il ne s'agit pas alors de délaisser le support digital, mais plutôt de l'utiliser pour faciliter la discussion avec ces mentors. En ce sens,

l'essor des outils de visioconférence a tout chamboulé et a permis de démocratiser la pratique à une vitesse incroyable. On peut désormais être mentoré à distance, à n'importe quel moment de la journée, dans n'importe quel pays et de façon totalement intégrée dans le quotidien professionnel.

Ensuite parce qu'en termes de transformation digitale, le format permet de garantir une fraîcheur de compétences inégalée.

On dit que les compétences digitales deviennent obsolètes au bout de 18 mois en moyenne. Et c'est vrai. A mesure que les grands éditeurs technologiques développent de nouvelles fonctionnalités, les compétences évoluent. Et leur actualisation est nécessaire. Le Peer-to-peer learning permet de rester au contact instantané avec les acteurs quotidiens de l'environnement digital. Dans les métiers du e-commerce, de la data, du développement web etc.., il est très complexe de figer un contenu de formation, qui naturellement deviendrait obsolète en quelques mois.

Prenons l'exemple de Google Ads, l'outil publicitaire le plus utilisé dans le monde. Ses fonctionnalités évoluent tous les jours, sous l'impulsion des milliers de développeurs de Google. Une formation construite sur l'outil, quelle que soit sa qualité, deviendrait obsolète en maximum 1 an. L'instantanéité du peer-learning permet d'apporter une réponse à cette obsolescence, et pose d'ailleurs la question de la valeur intrinsèque des "contenus" de formation. (Mais c'est un autre sujet !)

Enfin, le peer-to-peer permet également de replacer le collaborateur au centre de la démarche d'apprentissage. Dans un environnement professionnel, la formation est majoritairement proposée (ou imposée) de manière descendante de l'employeur vers le collaborateur.

La démarche de peer-learning inverse la tendance, car dès les premières minutes de mentoring, le collaborateur oriente les discussions et les recentre sur ses objectifs professionnels. L'approche est alors résolument interactive, 100% des échanges sont pertinents et l'on sort d'une approche pédagogique classique professeurs-élèves. Cette interactivité déclenche également la possibilité d'un fort volet de praticité dans la formation. L'apprenant intervient davantage, mais surtout pratique pendant les sessions. Fondamentalement, l'apprentissage par la pratique est essentiel car la majeure partie d'une expertise implique une connaissance tacite des indices et des conditions permettant de décider du moment, de l'endroit et des connaissances à mettre en œuvre dans des situations complexes. Engager l'apprenant et le faire pratiquer est donc une nécessité.

Cette remise au centre du collaborateur est efficace en termes de pédagogie, elle l'est également en termes de stratégie RH. C'est un vecteur de renforcement des liens qui unit les salariés à l'entreprise et aussi un moyen de maintenir des équipes très qualifiées. En d'autres termes, une excellente arme à la "guerre des talents digitaux".

En synthèse, il semblerait que le mentoring métier soit un levier d'apprentissage incontournable pour opérer sa transformation digitale. Parfaitement compatible avec les modes de travail post-covid, avec l'obsolescence naturelle des nouvelles compétences technologiques et centré sur le collaborateur. Peu d'acteurs ont développé une réelle expertise de ce format. C'est le moment de se lancer ! (Ou de faire appel aux acteurs en place).

Benoit de la Porte, Aubry Porteur

2.4

ÉVALUATION

RETROUVEZ NOUS SUR...

MAG RH

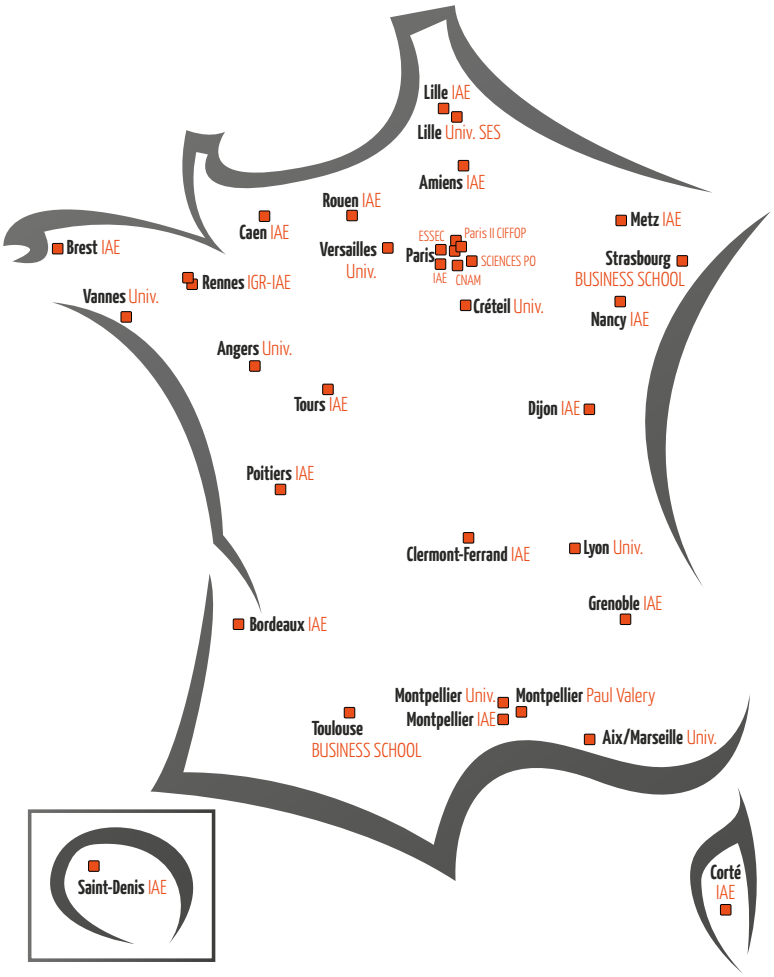
RÉFÉRENCE RH

Le réseau des formations d'excellence de 3e cycle d'Universités et de Grandes Écoles en Gestion des Ressources Humaines

36 FORMATIONS SUR TOUTE LA FRANCE

Référence RH
Réseau des formations RH d'excellence

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ Master Gestion des compétences et des talents
AMIENS IAE Master Sciences du Management des RH
ANGERS UNIVERSITÉ Master Management International des RH
BORDEAUX IAE Master Manager RH
BREST IAE Master professionnel Management des RH
CAEN IAE Master Gestion des RH
CLERMONT-FERRAND IAE Master Gestion des RH
CORSE IAE Master RH
CRÉTEIL UNIVERSITÉ Master Gestion des RH dans les Multinationales
DIJON IAE Master de Gestion des RH
GRENOBLE IAE Master Management Stratégique des RH
LA RÉUNION IAE Master de Gestion des RH
LILLE IAE Master Métiers de la Gestion des RH
LILLE UNIVERSITÉ SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Master Management des RH
LYON UNIVERSITÉ JEAN MOULIN Master es sciences de management – Mention RH et Organisation
METZ IAE Master Management des RH et Organisations
MONTPELLIER IAE Master SIRH
MONTPELLIER UNIVERSITÉ PAUL-VALERY Master Gestion des RH – Parcours MISRH
MONTPELLIER Master Management des Organisations et Développement Responsable
NANCY IAE GRH Développement Stratégique des RH
PARIS II CIFFOP Master Gestion des RH et Relations du Travail
PARIS II CIFFOP Master International Human Resources Management
PARIS II CIFFOP Master Gestion des RH et Management Public
PARIS CNAM Master RH professionnel
PARIS ESSEC Mastère Spécialisé Management des RH
PARIS IAE Master Gestion des RH parcours RH et RSE
PARIS SCIENCES PO Master Organisations et Management des RH
POITIERS IAE Master Sciences du Management – Mention RH
RENNES IGR-IAE Gestion des RH – Parcours Stratégie et Développement RH
RENNES IGR-IAE GRH et Dialogue Social
ROUEN IAE Master Sciences du management – Mention RH
STRASBOURG BUSINESS SCHOOL Master RH
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL Mastère Spécialisé Responsable des RH
TOURS IAE Master Gestion des RH
VANNES UNIVERSITÉ DE BRETAGNE-SUD Master Management des RH – Spécialité temps partagé
VERSAILLES UNIVERSITÉ VERSAILLES SAINT QUENTIN Master Gestion des RH



Suivez nous sur :

Nos diplômes :

Des formations accréditées par l'État ou la Conférence des Grandes Écoles

Nos objectifs :

Garantir et promouvoir la qualité des formations membres du réseau, exercer une veille sociale afin d'anticiper les transformations et les évolutions des métiers RH

Nos actions :

Labellisation ; Observatoire des métiers de la fonction RH ; Odyssée conférences ; Odyssée photos ; Veille et prospective ; Publications...

Nos partenaires :

AGRH
ANDRH
FNEGE Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises
IAS
Liaisons sociales magazine
MAGRH Le premier média multimodal de l'écosystème RH

www.reference-rh.org

ÉVALUATION DE LA FORMATION : COMMENT MIEUX MESURER L'IMPACT GRÂCE AU DIGITAL ?

EdTech France

ELEONORE**VRILLON**

Ph. D - Maître de conférences associé
Université Rennes 2, Responsable
R&D de Unow

L'impact d'une formation professionnelle ne se décrète pas, il se mesure. Il est temps d'aller au-delà de la satisfaction pour mesurer les nouveaux comportements, et donc les nouvelles compétences de chaque apprenant

à l'issue d'une formation. Pour cela, le digital est un outil qui non seulement simplifie les processus mais permet de faire progresser encore plus toutes les parties prenantes de la formation.

L'évaluation, le parent pauvre de la formation ?

En France, la formation professionnelle fait l'objet d'une obligation légale de moyens. Les employeurs doivent participer au financement des actions de formation continue de leur personnel, en s'acquittant d'une taxe annuelle. Depuis 2017, celle-ci s'accompagne d'une obligation d'évaluation de la formation par les financeurs de la formation professionnelle, mais sans véritable encadrement de l'évaluation des résultats des actions de formation, qui consiste la plupart du temps en questionnaire de satisfaction à chaud.

Si près des trois quarts des entreprises françaises, de manière stable, entreprennent ainsi chaque année une action de formation de leurs salariés, les pratiques concrètes d'évaluation de ces investissements restent en France relativement faibles. En 2010, seulement une entreprise sur cinq cherchait à évaluer l'impact des actions de formation sur ses performances

économiques. En 2015, parmi les entreprises formatrices en France, 66% se contentaient d'évaluer la satisfaction à l'issue de la formation, et 40% seulement avaient mis en place un dispositif pour évaluer l'acquisition de compétences.

Les facteurs de cette particularité française sont multiples :

- *l'aspect logistique et chronophage de l'évaluation, qui nécessite du temps du participant, du formateur et du service formation de l'entreprise avant, pendant et après l'action de formation ;*
- *la difficulté à évaluer l'impact sur la carrière d'actions de formation de plus en plus courtes ;*
- *pas de consensus quant aux méthodes d'évaluation de la formation professionnelle ;*
- *pas de prise en compte des caractéristiques individuelles (telles le niveau de diplôme, le genre, l'âge, etc.), de l'emploi occupé (la catégorie socioprofessionnelle, le type de contrat de travail, le temps de travail, etc.) ou encore des caractéristiques de l'entreprise employeur (la taille, le secteur d'activité, le domaine, etc.), qui conditionnent l'entrée, le suivi et les effets du passage par la formation.*

Cependant, les choses évoluent, et la plupart des acteurs de la formation souhaitent aujourd'hui être capables de mesurer l'impact des formations qu'ils mettent en place.

« Nous sommes entrés dans une nouvelle ère où l'évaluation n'est (enfin) plus le parent pauvre de la formation. La mesure de l'efficacité, et surtout du transfert des compétences, a désormais pris la place de la mesure de la simple satisfaction des apprenants. Une démarche indispensable pour s'assurer de la valeur réellement créée par les formations dispensées et de l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise. »

Yannick Petit, CEO de Unow

Que doit-on évaluer ?

On peut synthétiquement rappeler la coexistence de quatre grands niveaux d'évaluation de la formation professionnelle continue (Kirkpatrick, 1959) :

- *Niveau 1 : Évaluation de la réaction des salariés à l'issue de l'expérience de formation, par une mesure de leur satisfaction (aussi appelée évaluation "à chaud")*
- *Niveau 2 : Évaluation de l'acquisition de compétences pendant la formation*
- *Niveau 3 : Évaluation du transfert de ces compétences et de leur réutilisation dans le contexte professionnel*
- *Niveau 4 : Évaluation de l'impact externe de la formation sur la performance économique du salarié et de l'entreprise*

Source : étude menée par Unow en 2022 auprès de 1000 responsables formation d'entreprises de toutes tailles

La plupart du temps, seul le niveau 1 est évalué, conformément à l'obligation légale, et cette démarche montre des limites : l'apprenant lors de l'évaluation à chaud aura tendance à noter l'expérience plutôt que la qualité pédagogique et le transfert de compétences. Les niveaux supérieurs de transfert, d'impact et ROI nécessitent de contextualiser la démarche et les indicateurs aux spécificités de l'entreprise, de son marché et de ses perspectives de croissance.

L'évaluation permet un passage à l'action. Sans elle ou avec un seul taux de satisfaction, il n'est guère possible de comprendre le sens ou les effets suscités par le passage en formation ! Elle mène à l'identification des axes d'amélioration, rend possible des prises de décisions propices à la progression de son efficacité, à une croissance des impacts pour les salariés et les entreprises. Elle est une alliée des services de formation. Il s'agit d'une condition sine qua non de la qualité, de la pertinence et de l'efficacité des actions de formation au sein des entreprises.

En tant qu'organisme de formation, nous considérons qu'une formation est réussie si les apprenants utilisent leurs nouvelles compétences dans leur environnement professionnel, une fois la formation terminée. Toutes nos formations comprennent un dispositif de mesure d'impact : avant, pendant et après la formation. Le tout, de manière native et automatisée pour faciliter le partage et l'analyse des résultats.

Avant la formation : simplifier l'évaluation du niveau initial et adapter le parcours

Sans l'aide du digital, anticiper l'entrée dans le parcours de formation et évaluer le niveau initial de l'apprenant s'avère complexe : questionnaires papier à envoyer, saisie des résultats à la main…

Avec le digital, l'entrée dans le parcours est simplifiée : sur la plateforme de formation, l'apprenant est invité à répondre à un premier test de positionnement. Conçu dès la scénarisation pédagogique d'une formation, ce questionnaire permet d'avoir une photographie du niveau de départ du participant afin de mieux comprendre le contexte de son entrée en formation. Pour le participant, c'est l'occasion de prendre conscience de son niveau réel, et c'est un levier motivationnel dans la construction de ses objectifs.

Chaque item sur lequel on invite les participants à se positionner est pensé par l'équipe pédagogique ; en fonction des résultats, le digital permet de personnaliser le parcours de formation dans une logique d'adaptative learning. Pour le formateur, c'est une occasion en or de mieux connaître les populations qu'il va former, et ainsi d'adapter la formation — au niveau du groupe et au niveau individuel. Il va pouvoir proposer des focus adaptés à chacun, et constituer à l'avance des groupes de travail.

Pendant l'apprentissage : suivre et accompagner la progression

C'est un des atouts majeurs de la formation digitalisée : celle de pouvoir suivre la progression à l'aide des données enregistrées dans une plateforme d'apprentissage.

Par exemple, les challenges sont une des particularités des formations Unow : ils sont un gage de mise en pratique et une opportunité d'individualisation de la formation. Grâce à eux, les participants développeront de nouvelles habitudes à partir de bonnes pratiques à ancrer dans leur quotidien professionnel. Les challenges sont basés sur les objectifs de la formation suivie, et se décomposent en 4 étapes, une par semaine.

À l'issue de la formation, le responsable formation de l'entreprise accède ainsi à des bilans et des données de suivi précieuses : ils peuvent suivre des cohortes de participants et suivre de façon individuelle la formation de chaque collaborateur. Le responsable formation peut aussi partager au manager le bilan de la formation pour pouvoir en tirer des conclusions actionnables immédiatement.

Exemple de la formation "Assertivité" : 4 étapes progressives, rendues possibles grâce au digital, pour atteindre un objectif spécifique.

Après la formation : évaluer l'impact à court, moyen et long terme

À la fin de sa formation, l'apprenant est invité à faire un retour sur son expérience de formation grâce à un questionnaire. Il permet d'évaluer la satisfaction générale et l'appréciation des différentes composantes de la formation : la plateforme, les contenus, les activités pédagogiques, le formateur, les échanges avec les autres participants, etc.

Mais l'évaluation ne s'arrête pas là, le questionnaire doit aussi permettre au participant d'estimer :

- *si la formation suivie leur permettra d'être plus efficaces dans leur travail ;*
- *si les nouvelles compétences acquises pourront être rapidement utilisées.*

Chez Unow, plusieurs semaines après la fin de la formation, un questionnaire est envoyé par mail aux apprenants pour faire l'auto-évaluation de leurs progrès. Cette dernière étape permet de mesurer la montée en compétences des participants et l'évolution de leurs habitudes. Grâce à cette nouvelle photographie et à la comparaison des réponses données lors du test de positionnement , il est possible d'évaluer la progression réelle des collaborateurs.

Exemple de bilan final de compétences Unow

Par la suite, le digital permet aussi de continuer à accompagner l'apprenant sur un temps long :

- *en lui permettant de conserver l'accès aux ressources en ligne*
- *en continuant à lui proposer des contenus et des quiz pour maintenir le niveau de connaissance et garantir le transfert de compétences.*

L'évaluation au profit de toutes les parties prenantes de la formation

L'évaluation n'est pas une fin en soi. Elle est l'élément objectivable de l'efficacité voire de l'efficience de l'action de formation. A ce titre, elle doit être suivie d'un plan d'action pour ajuster le parcours et combler les écarts constatés entre les attendus et les résultats constatés.

Mesurer l'efficacité d'une formation permet de vérifier qu'il y a eu un apprentissage, une mise en pratique et un développement de nouvelles compétences. Les données récoltées permettent aussi de tirer profit des facteurs de réussite identifiés et de repérer les axes de progression pour les collaborateurs.

Ces résultats doivent être partagés avec toutes les parties prenantes de la formation :

- *les fonctions formation : pour les aider à évaluer les bénéfices de la formation pour l'entreprise ;*
- *les apprenants : pour faire le bilan de leur progression puis mettre en place un plan d'action post-formation ;*
- *l'équipe pédagogique et les formateurs : pour améliorer continuellement l'expérience de formation.*

Éléonore Vallon

Je suis à l'aise pour :

	Pas du tout	Plutôt pas	Ni plus, ni moins	Plutôt	Tout à fait
adopter une nouvelle posture face à une situation stressante.	AVANT APRÈS				
stopper le bavardage mental, maîtriser mes pensées.	APRÈS	AVANT			
identifier mes pensées négatives, pessimistes, génératrice de stress (mes spirales de pensées stressantes).			AVANT	APRÈS	
élaborer des pensées positives, optimistes, motivantes pour dépasser mon stress.				AVANT APRÈS	
utiliser des pratiques méditatives (respiration, etc.).					AVANT APRÈS
identifier mes émotions(frustration, la colère, etc.).			APRÈS	AVANT	
identifier mes signaux physiques de l'apparition du stress (tensions, sueur, douleur localisée, etc.).			AVANT	APRÈS	
repérer le stress dans mon entourage.		AVANT APRÈS			
m'appuyer sur mes succès, identifier ce qui m'a permis de faire la différence (mes ressources).	AVANT	APRÈS			
capitaliser sur mes réussites pour relativiser le stress, me rassurer sur mon potentiel.	APRÈS	AVANT			

ÉVALUATION DE LA FORMATION : ROI OU ROE ?

EdTech France

DAMIEN**MICHEL**

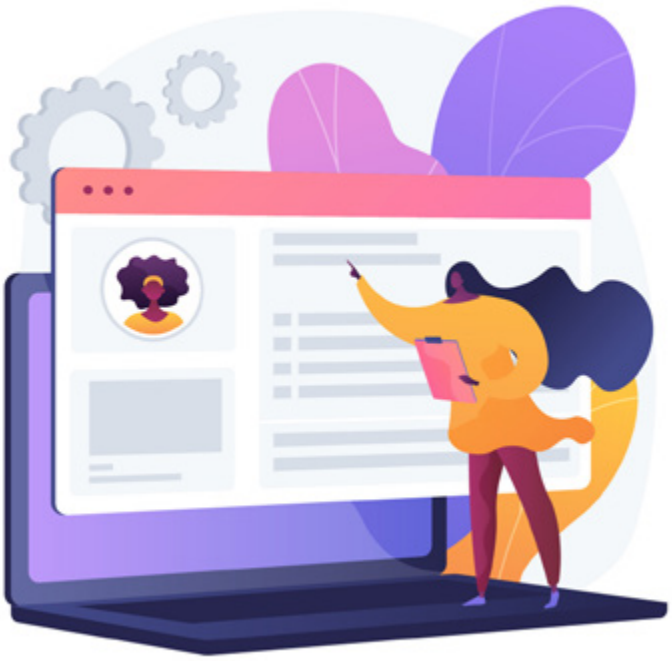
Directeur du Développement
MyConnecting

Le développement des compétences des collaborateurs est un levier essentiel dans la performance de l'entreprise. Comme pour tout investissement, il faut être en mesure d'en évaluer l'efficacité et les retombées pour l'entreprise. Si le retour sur investissement est un indicateur recherché pour justifier le budget formation, le ROE (retour sur les attentes) apparaît également pertinent dans le processus d'évaluation des formations.

Alors que la transformation numérique a libéré la concurrence et renforcé l'impératif de performance dans tous les secteurs, elle oblige les entreprises à développer les compétences qui leur permettront de prospérer dans un environnement en constante évolution. La notion de capital humain est plus que jamais pertinente dans le contexte actuel, car elle constitue l'un des leviers critiques de la réussite d'une entreprise.

Il est essentiel de pouvoir mesurer l'efficacité de l'apprentissage afin de comprendre et d'améliorer la façon dont la main-d'œuvre peut s'adapter et apprendre pour suivre le rythme du changement. Un programme d'apprentissage doit également être mesurable pour quantifier son impact. Il doit être ajustable en fonction de son efficacité, sur la base des données relatives à ses performances.

Qui dit investissement, dit également



rentabilité de l'effort financier consenti. La pression croissante sur les budgets des entreprises conduit ces dernières à demander que les formations suivies fassent l'objet d'une évaluation pour en mesurer l'efficacité, la pertinence et la rentabilité. Les acteurs concernés demandent de plus en plus des discussions plus concrètes sur les coûts et les avantages liés aux investissements en développement des compétences. L'analyse coûts-avantages cherche à bien cerner la diversité des coûts et des avantages – monétaires et non-monétaires – liés à l'apprentissage.

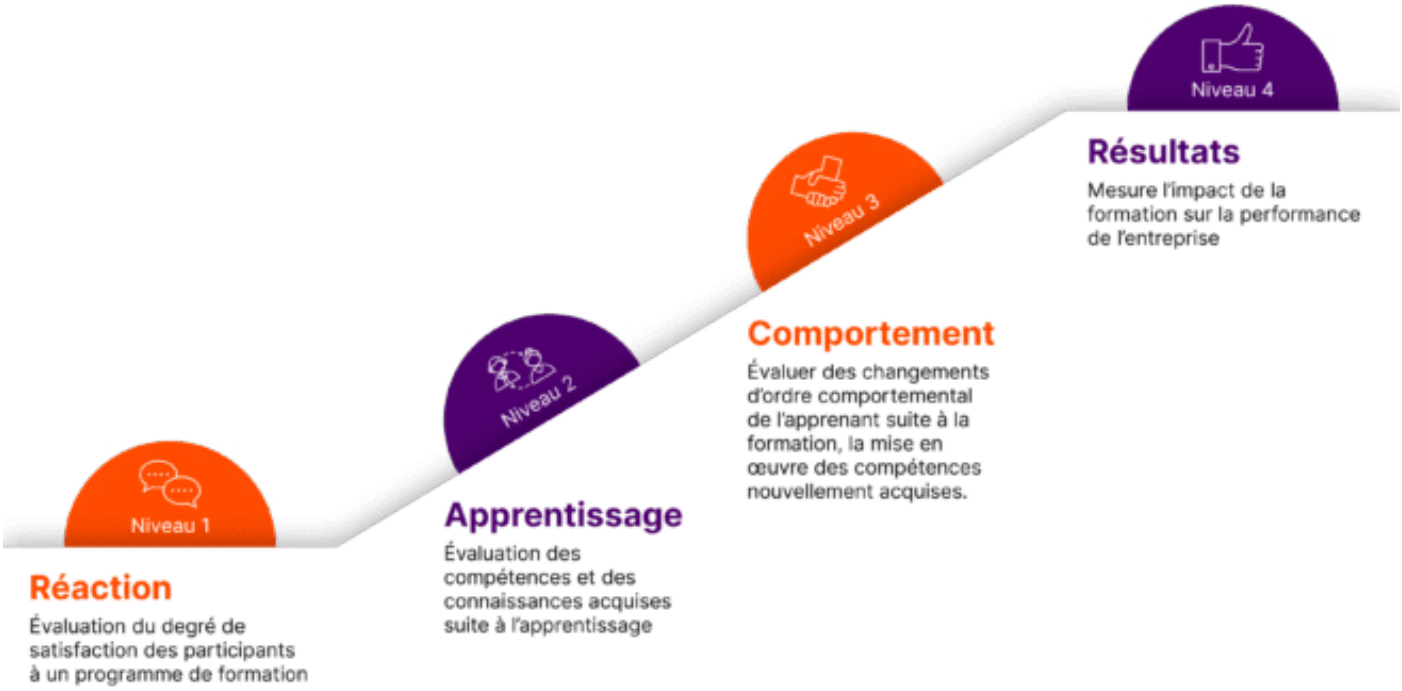
Justifier les budgets formation

Les entreprises prennent de plus en plus leurs décisions sur la base d'une analyse approfondie des chiffres et des données commerciales (au niveau de l'entreprise, du département et des employés). Le ROI (retour sur investissement) est sans aucun doute l'un des indicateurs les plus demandés. Il n'y a pas de meilleure façon de justifier un investissement qu'en parlant de ce qu'il peut rapporter à l'entreprise. Si vous avez du mal à obtenir un budget plus élevé ou à lancer des initiatives plus ambitieuses, mesurez le retour sur investissement et mettez les chiffres sur la table. Tout cela vous aidera à justifier (et, espérons-le, à augmenter) votre budget de formation pour l'année à venir.

Doit-on ne considérer que le ROI ?

Évidemment, dans le contexte ultra-compétitif que nous connaissons, l'investissement dans le capital humain et sa mise au service de l'objectif de l'entreprise sont souvent évalués selon le même type d'indicateurs que n'importe quels autres investissements, c'est-à-dire le ROI. L'ennui, c'est que relier le développement des compétences aux résultats de l'entreprise est un exercice loin d'être trivial et sujet à de nombreuses interprétations qui sont pour la plupart subjectives.

L'une des principales raisons est que les compétences sont développées pour contribuer à un objectif, qui dépend souvent de nombreux facteurs simultanés, et qu'il est donc presque impossible de démêler la contribution de la formation aux résultats, à moins de modifier la mesure de la performance et d'adopter une approche de conception de l'apprentissage en amont, permettant d'établir ce lien.



Le ROE (retour sur les attentes) plus judicieux ?

Compte tenu de ce qui précède, une mesure de performance plus pertinente que le ROI pour les activités de formation et de développement est le ROE (return on expectation). Pourquoi ? Parce que pour pouvoir produire et démontrer leur impact sur les résultats de l'entreprise, les activités de formation doivent être liées à des compétences ou à des comportements qui :

- *sont sous le contrôle de l'entreprise,*
- *sont des leviers de valeur vers les objectifs de l'entreprise,*
- *peuvent être mesurés et comparés.*

Il s'agit de comprendre la situation actuelle de votre organisation, quelles en sont les causes et quel est leur lien avec la réalisation des objectifs de l'entreprise et la manière dont ils peuvent être corrigés ou améliorés. Enfin, il faut fixer des objectifs ambitieux, qui contribueront à amener les performances de l'entreprise là où vous le souhaitez, grâce au développement de ces compétences : c'est l'attente ou le «E» du ROE.

Pour améliorer l'impact des activités de formation, une approche de conception utile et puissante peut être dérivée du modèle d'évaluation de la formation à 4 niveaux développé par Kirkpatrick et al.

Les quatre niveaux du modèle Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick fit publier son modèle en 1959, alors qu'il était professeur à l'Université du Wisconsin. La première mise à jour a été faite en 1975, puis en 1993, avec sa contribution la plus connue, «Evaluating Training Programs». L'un des aspects les plus intéressants du modèle Kirkpatrick est que chaque niveau offre une mesure plus précise de l'efficacité de la formation.

Une mise à jour nécessaire

Face aux différentes critiques formulées par différents auteurs, les quatre niveaux d'évaluation ont été mis à jour en 2010 par James et Wendy Kirkpatrick, de la société Kirkpatrick Partners. L'un des changements notables est la nécessité de rendre la formation applicable aux emplois de tous les jours. Le modèle s'est continuellement enrichi depuis. L'accent est mis sur le ROE (retours sur les attentes) qui permettent d'évaluer l'impact d'une formation. Pour ce faire, il faut avoir fixé au préalable des objectifs clairs et quantifiables.

Niveau 1 : Réactions

L'objectif de ce niveau est simple : c'est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à un programme de formation.

Niveau 2 : Apprentissage

On mesure, à ce niveau, les compétences, les connaissances acquises par l'apprentissage.

Niveau 3 : Comportements

Le niveau 3 permet d'évaluer des changements d'ordre comportemental de l'apprenant suite à la formation, la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises. Cette évaluation s'effectue en respectant les conditions de travail du collaborateur lors du retour à son poste.

Pour la majorité des observateurs, ce niveau constitue la meilleure évaluation de l'utilité d'un programme. Cela dit, la difficulté est qu'il est généralement impossible de prévoir à quel moment une personne commencera à utiliser correctement ce qu'elle a appris lors de sa formation.

Niveau 4 : Résultats

Cette partie est généralement considérée comme l'objectif principal d'une formation. À ce niveau, vous déterminez le succès global de la formation en fonction d'éléments factuels et chiffrables générés par la formation et qui permettent notamment de vérifier l'atteinte des objectifs visés. Celles-ci incluent une diminution des dépenses, un meilleur retour sur investissement, une meilleure qualité des produits et une plus grande efficacité du travail des employés, etc.

Utilisation du modèle Kirkpatrick dans l'ordre inverse

Il est intéressant de constater que la tendance pour certains en matière d'évaluation de la formation est d'utiliser le modèle Kirkpatrick en inversant l'ordre des différents niveaux. On définit d'abord les résultats finaux, ensuite, on les décompose en comportements qui vont y conduire et enfin ceux-ci en objectifs d'apprentissage. Cela aide à hiérarchiser les objectifs et, au final, la formation devient plus efficace.

ROI ou ROE ? Les deux !

Le retour sur les attentes (ROE) et le retour sur investissement (ROI) sont deux façons différentes de calculer le rendement des actions de formation. En tant que mesure pour les programmes d'apprentissage et de développement des compétences, le ROE évalue dans quelle mesure un programme de formation atteint ses objectifs, en se basant généralement sur l'impact sur la motivation et la performance des employés après avoir suivi un cours. Plus généralement, le ROE permet de mesurer l'efficacité d'un programme de formation sur la rentabilité globale. Le ROI mesure le retour financier sur les dépenses d'investissement. En ce qui concerne l'acquisition et le développement de compétences, le ROI et le ROE doivent être pris en compte lors de l'évaluation d'un programme de formation.

Damien Michel

MAGRH
Le premier média multimodal de l'écosystème RH

Directeur de la publication
et rédacteur en chef
André Perret
Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze
Comité de rédaction permanent
Aude Amarrurtu, Sylvie Cresson, Karen Demaison, Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaelle Roudaut et Brigitte Taschini
Chefs de rubrique
Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini
Contacts
MAGRH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org
Direction artistique & réalisation web
François Geuze f.geuze@e-rh.org
Publicité & Partenariats
contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue " MAGRH " 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

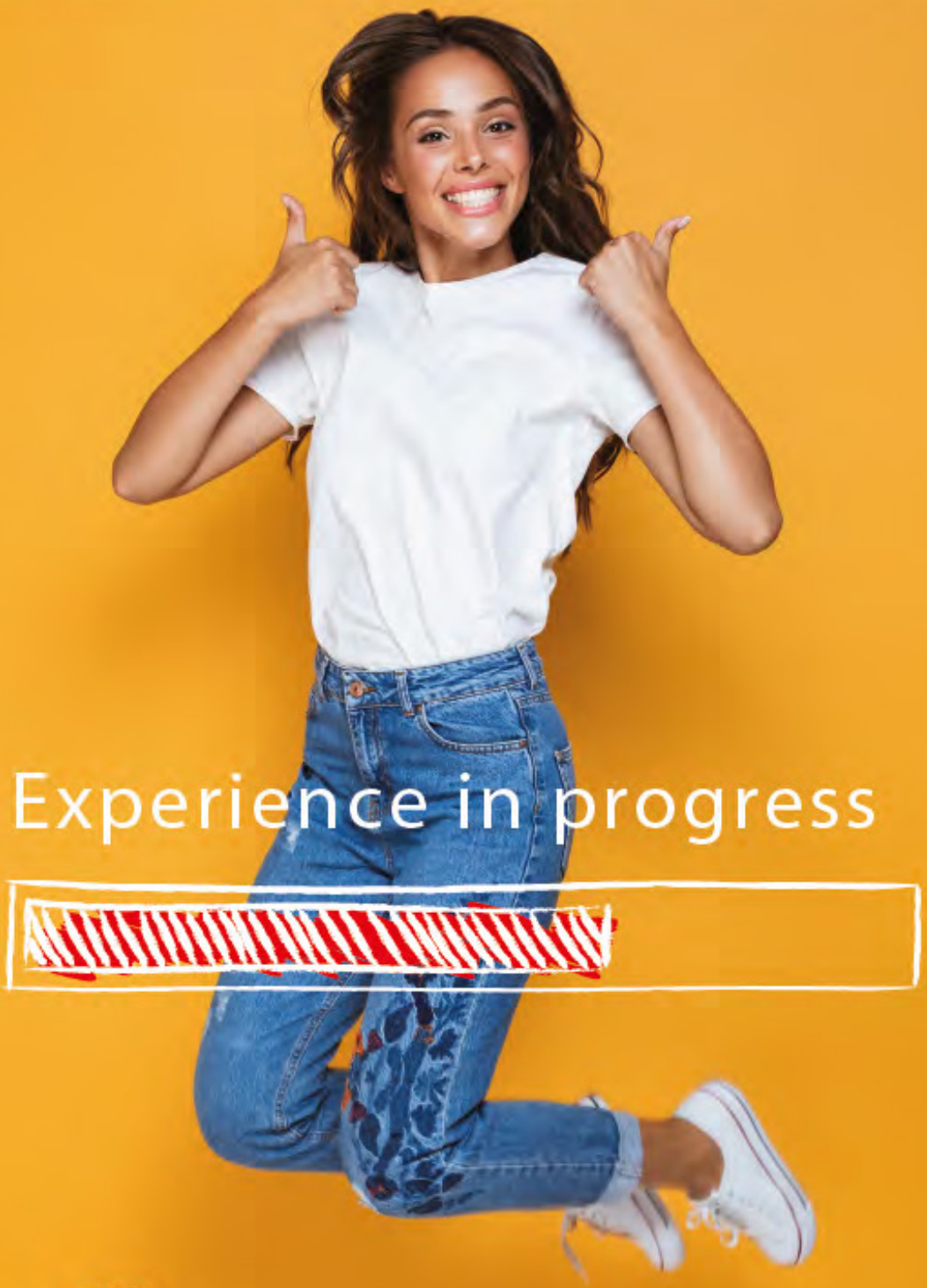
MAGRH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version electronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.magrh.reconquete-rh.org

JE M'ABONNE GRATUITEMENT

BUT - LICENCES - MASTERS - INGENIEURS

L'apprentissage du supérieur, révèle les goûts et talents



Formasup
NPC - Hauts-de-France

Vous recherchez un.e apprenti.e ?
Contactez nous