

MAGRH

NUMÉRO 34.B • HR TECHNOLOGIES • JANVIER 2026



**DRH,
RALLUMONS
LE FEU !**

hr
technologies

Paris France 2026

003	EDITORIAL	044	EN RH, L'IA N'ARRIVE PAS AU MILIEU DE NULLE PART
006	INTRO	048	POURQUOI LA FONCTION RH DOIT ABSOLUMENT PRENDRE EN MAIN L'IA
007	DRH, RALLUMONS LE FEU !	052	IA EN GRH : REPOUSER LES LIMITES DE LA GESTION ALGORITHMIQUE
011	LE RÔLE ESSENTIEL DES DRH EN 2026	055	IA EN ENTREPRISE : FAUT-IL INTERDIRE L'UTILISATION DE L'IA AUX COLLABORATEURS?
014	INTERGÉNÉRATIONNEL	058	LES RH FACE AU DÉSASTRE ÉCOLOGIQUE DE L'IA
015	SI LE MULTIGÉNÉRATIONNEL EST UN ÉTAT DE FAIT, L'INTERGÉNÉRATIONNEL EST UNE STRATÉGIE	062	2026 : L'AVÈNEMENT DU RECRUTEUR AUGMENTÉ
019	GÉNÉRATION Z AU TRAVAIL	066	L'AGENT CONVERSATIONNEL : SERIAL KILLER DES TRADITIONNELS CANAUX D'INTERACTION RH?
023	INTERCULTUREL	069	L&D
024	L'INTERCULTURALITÉ, ANGLE MORT DES STRATÉGIES RH EN FRANCE	070	POTENTIEL D'APPRENTISSAGE : LA VARIABLE CACHÉE QUI REBAT LES CARTES DES TRAJECTOIRES
027	DATA	073	FORMER MIEUX AVEC MOINS
028	DE EXCEL AUX PEOPLE ANALYTICS, ÉTAT DES LIEUX DE LA DATA RH EN FRANCE ET RECOMMANDATIONS	078	QUAND LA SANTÉ DEVIENT UN LEVIER D'APPRENTISSAGE EN ENTREPRISE
033	ETHIQUE	069	VERSION NUMÉRIQUE
034	L'ÉTHIQUE NUMÉRIQUE : LA COMPÉTENCE RH INDISPENSABLE	082	GÉRER LES MOBILITÉS DANS DES ENTREPRISES EN CONSTANTE RÉORGANISATION
037	IA	086	LA CONFiance, VALEUR REFUGE DU MANAGEMENT
038	DRH, PRÉPAREZ-VOUS : 5 DOMAINES OÙ L'IA VA TOUT CHANGER SELON FRANCE STRATÉGIE	089	POURQUOI L'IA NOUS PRÉPARE LES PIRES MANAGERS
041	LA FONCTION RH PEUT-ELLE ENCORE PILOTER CE QU'ELLE NE SAIT PLUS VOIR ?	092	TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES NUMÉRIQUES ET DÉMOGRAPHIQUES ... QUELLES COMPÉTENCES ?

Par Michel Barabel, co-rédacteur en chef



Cela fait maintenant 4 ans (depuis la 1ère édition en 2023) que le Mag RH est partenaire du salon HR Technologies (et 7 ans pour le salon Learning technologies, il suffit de retourner votre magazine si vous avez la version print ou d'aller au milieu de ce numéro pour découvrir la partie consacrée aux enjeux de développement des compétences).

Que de chemin parcouru pour ces rendez-vous devenus des incontournables pour tout RH qui se respecte en France !

Flashback : En 2023, les IA génératives n'en étaient qu'à leurs balbutiements. On en faisait peu mention (on préférait encore parler de transformation numérique et de révolution digitale). Ainsi, dans le MagRH (MagRH20.pdf pour les nostalgiques) on parlait, entre autres, de recrutement par vidéo, d'amélioration de l'expérience candidat grâce aux ATS, de travail hybride, de déconnexion, de manager réellement humain...

Changement de décor. Pour ce Mag RH n°34, 60% des articles portent sur l'IA. Mais l'enthousiasme des années passées pour la technologie laisse sa place à une forme de maturité : celle qui invite à exercer son esprit critique.

On s'interroge sur les enjeux éthiques et la bonne gouvernance à mettre en place , on s'alarme de certains dérives (déshumanisation, absence de clairvoyance, risques sociaux), on alerte sur le désastre écologique en cours...Et on réclame une fonction RH, responsable, engagée, au commande pour accompagner ces transitions, prévenir les fractures, garantir l'inclusion et la diversité, et préserver la santé mentale des collaborateurs.

Mais, ce Mag RH ne parle pas que d'IA. On aborde également des thèmes tels que l'intergénérationnel, le management interculturel, la santé mentale, la formation et la responsabilité sociale.

C'est finalement peut-être ça, le point à retenir pour la fonction RH en 2026. Cette année, comme les autres, sera faite d'invariants (thèmes structurels de la fonction RH) et d'innovations (déploiement de nouvelles approches, gestion d'événements inattendus), de mode, de badbuzz et plus si affinité.

Pour finir, un énorme merci à CloserStill Media et notamment Vianney Thomas et Emilia Borzemyska pour leur confiance et pour nous permettre de faire vivre aussi le MagRH en version papier. Merci également à Thomas Chardin et aux équipes de Parlons RH, co-organisateur de ce magnifique salon (édition de Thomas à suivre). Merci aux contributrices et contributeurs (très majoritairement acteurs du salon) qui ont joué le jeu de proposer un article dans ce numéro. Merci enfin au Lab RH (Séverine Loureiro, Amélie Dunyach), partenaire de la 1ère heure, dont vous retrouverez les contributions de quelques membres de cet écosystème de l'innovation RH dans les prochaines pages.

Je vous laisse découvrir ce numéro qui invite à la réflexion, au débat et à l'expérimentation. Que cette édition vous inspire, vous questionne et vous accompagne dans vos choix stratégiques pour 2026.

Questions de société

RH ET LEADERSHIP FACE AUX DÉFIS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

Pour une approche humaniste des RH

Le travail que nous connaissons a basculé : crises économiques, révolution technologique, essor de l'intelligence artificielle, et nouvelles exigences sociales redéfinissent sans cesse ses contours. Ce livre dirigé par M. Barabel et O. Meier éclaire ces transformations et interroge notre capacité collective à allier performance économique et respect de l'humain, innovation technologique et justice sociale, rationalité immédiate et pérennité des équipes.

Chaque chapitre souligne un « point de bascule » : restructurations, tensions sociales, biais inconscients freinant l'équité, défis de l'IA pour l'humain... L'ouvrage traite aussi des PME où la fonction RH cherche reconnaissance stratégique et analyse la crise managériale entre contrôle et bienveillance.

Plus largement, ce travail met en lumière le rôle politique et social des entreprises comme creusets où se manifestent différentes formes d'inégalités. La fonction RH doit être conçue comme un médiateur habile des contradictions, animé par un leadership éclairé. Elle doit dessiner des environnements de travail durables, capables de rassembler, d'inspirer et de donner du sens à l'action collective.

Ce travail d'experts n'impose pas de solution universelle, mais appelle à repositionner la fonction RH au cœur des transformations, conciliant excellence opérationnelle et valeur humaine dans un contexte de recomposition du travail.

Postface d'Henri Bergeron et Patrick Castel

Avec les contributions de Franck Aimé, Ilhem Alleaume, Marielle Alonso, Valérie Apicella-Magentie, Benoît Banchereau, Nicolas Bonnaud, Ambroisine Bourbon, Marc François-Brazier, Thomas Chardin, Marie Congé, Guillaume Conraud, Marie Delpit, Isabelle Faber, Stéphanie Fraise, Éric-Jean Garcia, Nicolas Guy, Clémence Henriot, Sandrine Huilleret, Olivier Lajous, Delphine Lambert, Jérémie Lamri, Patrick Légeron, Séverine Loureiro, Maëlle Machat, Benoît Maniglier, Marie-Caroline Marchi, Pierre Monclos, Céline Ollier, Philippe Pierre, François Pirou, Mariana Raskine, Valérie Saunier, Benoît Serre et Marie Vézy.

ISBN > 978-2-38630-324-1



25 €

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION



éditions
ems
MANAGEMENT
& SOCIETE
www.editions-ems.fr

RH ET LEADERSHIP FACE AUX DÉFIS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

Pour une approche
humaniste des RH

Sous la direction de
Michel BARABEL et Olivier MEIER

Préface de Luis Vassy





DRH, RALLUMONS LE FEU !

Chaque année, HR Technologies France choisit un thème qui résonne avec le monde tel qu'il va, ou tel qu'il chavire. L'an dernier, « L'inattendu, c'est maintenant » nous invitait à accueillir l'imprévisible avec volontarisme. Cette année, face à un contexte encore plus incertain, la promesse est différente, plus incarnée, plus essentielle : « DRH, rallumons le feu ! » Une invitation claire et fédératrice : raviver la flamme de notre belle fonction RH.



THOMAS CHARDIN
Co-fondateur de HR TECHNOLOGIES
FRANCE, Dirigeant de PARLONS RH



LA PASSION INTACTE, LES BATTERIES À PLAT

Les DRH et les professionnels RH ont cette particularité rare : ils tiennent les organisations debout quand tout vacille.

Mais les études récentes le montrent : la passion reste, l'énergie s'étiole.

- 55 % des professionnels RH qualifient leur mission d'épuisante (Gereso)
- 54 % ne se sentent pas en forme (Teale)

Trop de défis, trop vite. Trop d'injonctions, pas assez de respiration.

Et pourtant, le monde a besoin d'eux comme jamais. Pour adresser les chantiers organisationnels, technologiques, juridiques, économiques et sociaux. Pour retisser du lien dans un tissu professionnel souvent fragilisé. Pour donner à l'entreprise, au sens propre, de l'humanité.

RÉGÉNÉRONS LA FONCTION RH

C'est tout le sens de HR Technologies France.

L'événement n'est pas seulement une vitrine d'innovations RH. C'est un catalyseur d'énergie,

un lieu où les idées se confrontent, où les convictions s'aiguisent, où les solutions prennent vie.

Ici, la technologie ne remplace pas l'humain : elle l'augmente, l'accompagne, le soutient, le prolonge.

- L'événement et son programme de conférences plus de 300 interventions et 350 exposants
- incarnent cette ambition : donner des repères, des outils, des inspirations concrètes à celles et ceux qui portent la transformation RH au quotidien.

TROIS GRANDES TENDANCES RH À L'ŒUVRE

Difficile de synthétiser toutes les dynamiques qui traversent aujourd'hui le monde RH, tant elles varient selon les pays, les bassins d'emploi, les secteurs d'activité ou la taille des entreprises.

Mais trois grandes tendances dominent :

1. La guerre des talents constituée des trois bataille attractivité, fidélité, motivité. Dans un contexte de pénurie durable et de quête de sens, attirer ne suffit plus : il faut engager et faire grandir.

2. La transformation technologique et d'abord celle de l'IA. L'intelligence artificielle n'est pas qu'un enjeu technique : c'est une révolution culturelle, un défi d'acculturation, une opportunité de redéfinir la valeur humaine dans un monde algorithmique.

3. L'individualisation du management RH, pour délivrer un service de plus en plus personnalisé : contrat, on boarding, formation, rémunération, expérience collaborateur... L'ère du sur-mesure est ouverte.

À ces tendances s'ajoutent des signaux puissants :

- la transformation du leadership (vers plus d'humilité et d'écoute),
- la crise du management intermédiaire,
- la montée en puissance des compétences (reskilling, upskilling),
- la mutation du rapport au travail, à l'entreprise, à la société, et de manière plus générale, le rapport de l'entreprise à la société (emploi, fiscalité, diversité & inclusion, RSE, transparence, etc.)

L'architecture du programme : quatre axes pour rallumer le feu

Ces grandes tendances structurent naturellement le programme de HR Technologies France 2025, articulé autour de quatre axes majeurs :

1. IA & Transformation(s) RH
2. Expérience Collaborateur & Talent Management
3. Recrutement & Marque Employeur
4. RH, Travail & Société

C'est la colonne vertébrale de l'événement.

Les conférences, tables rondes, keynotes et ateliers exploreront toutes les facettes de ces transformations : comment l'IA reconfigure la fonction RH, comment les entreprises redessinent leurs parcours collaborateurs, comment la marque employeur devient un actif stratégique, et comment les DRH peuvent réconcilier performance économique et impact social.

RALLUMER LE FEU RH, ENSEMBLE

Ce thème, emprunté à Johnny Hallyday, n'est pas qu'un clin d'œil. C'est une métaphore puissante. Rallumer le feu, c'est raviver la passion du métier. C'est retrouver l'envie d'avoir envie. C'est injecter dans la fonction RH l'énergie nécessaire pour qu'elle continue d'être ce qu'elle a toujours été : la gardienne du lien, le moteur du collectif, la source d'humanité dans la transformation.

Le monde change. La technologie avance. Mais la chaleur du feu humain, elle, reste irremplaçable.

Thomas Chardin

HR Technologies France est un événement proposé et organisé par CloserStill Media et Parlons RH.







L a dernière enquête CHRO de Korn Ferry révèle les principaux défis et domaines d'intérêt pour les responsables RH français au cours de l'année à venir.



PHILIPPE REMY
MANAGING DIRECTOR FRANCE, KORN FERRY



Les DRH n'ont jamais été aussi essentiels à la réussite des entreprises. En 2026, ils travaillent plus étroitement que jamais avec les PDG pour aider à définir la stratégie et à piloter la transformation organisationnelle.

Une récente enquête menée par Korn Ferry auprès de 756 responsables RH dans plus de 50 pays révèle à quel point les DRH sont devenus essentiels à la réussite des entreprises.

Nous avons constaté un changement important dans les priorités stratégiques des DRH. La croissance et l'expansion du marché ont augmenté de 25 %, tandis que près d'un quart des responsables RH ont déclaré que trouver des talents possédant les compétences adéquates était un défi majeur.

Les progrès rapides de l'IA et de l'automatisation représentent un défi particulier pour de nombreuses organisations. Les responsables RH doivent élaborer des stratégies pour améliorer rapidement les compétences de leur personnel et le former à ces technologies cruciales.

Les outils d'IA peuvent également donner un avantage aux équipes RH, y compris aux DRH. Ils peuvent utiliser l'IA pour optimiser le recrutement, prévoir les départs et identifier les lacunes en matière de compétences avant qu'elles n'aient un impact sur les résultats de l'entreprise.

Cependant, alors que 42 % des DRH accordent la priorité aux investissements dans l'IA pour les RH, seuls 5 % des équipes RH se sentent pleinement préparés à la mettre en œuvre.

Cela met en évidence une opportunité cruciale pour les responsables RH d'investir dans des formations et des systèmes qui maximisent le potentiel de l'IA.

PRIORITÉ À LA TRANSFORMATION

L'enquête révèle que la croissance et la rentabilité sont les principales priorités stratégiques des DRH en 2026.

Le défi pour les responsables RH consiste à trouver un équilibre entre la nécessité d'une efficacité opérationnelle et les objectifs de croissance de l'organisation.

37 % de nos répondants estiment que la planification des besoins futurs en effectifs est insuffisante. Et 35 % d'entre eux estiment qu'ils se concentrent trop sur les exigences de la croissance à court terme, ce qui ne leur laisse pas le temps de planifier les besoins en talents à long terme.

L'étude exclusive de Korn Ferry, Transformation Index (l'indice de transformation), montre que la capacité à stimuler l'efficacité organisationnelle est fortement influencée par la disposition au changement. Pour avoir un impact sur l'organisation, les DRH ont besoin de :

- Aligner la culture sur la stratégie :**

La plupart des salariés ne sont pas fondamentalement opposés au changement. Mais lorsqu'ils sont confrontés à un changement qu'ils ne comprennent pas ou auquel ils ne sont pas préparés, ils sont plus enclins à y résister.

C'est pourquoi le changement ne doit pas être imposé par la hiérarchie. Il doit plutôt être intégré à la culture d'entreprise et démocratisé. Pour y parvenir, les DRH doivent créer une vision convaincante qui donne au changement un caractère personnel et nécessaire.

- Améliorer les compétences en matière d'IA et d'innovation :**

Les DRH investissent dans des programmes de reconversion professionnelle qui aident les

salariés à travailler avec l'IA plutôt que de la craindre. Nos recherches montrent que les formations spécifiques à l'IA et les possibilités offertes aux salariés d'expérimenter l'IA sont de bon augure pour une attitude positive à son égard.

• **Créer une fonction RH axée sur les données:**

L'intuition n'a plus sa place. L'analyse des effectifs est à l'ordre du jour. Certains DRH utilisent les données pour prédire le turnover, l'engagement et même les dirigeants les plus efficaces pour conduire le changement.

Mais seuls 18 % des DRH estiment que leur organisation utilise systématiquement l'analyse des données pour prendre de meilleures décisions en matière de ressources humaines. Cela limite leur capacité à prendre des décisions tournées vers l'avenir.

Les responsables RH ont la possibilité de promouvoir la transformation axée sur les données et de se positionner comme des conseillers stratégiques.

LE RÔLE DES RH

Les domaines d'activité dans lesquels les RH jouent un rôle important, tant sur le plan stratégique que financier, sont plus vastes que jamais.

Si les RH sont désormais stratégiquement intégrées à l'ensemble de l'entreprise, elles doivent néanmoins continuer à hiérarchiser les domaines clés sur lesquels elles doivent se concentrer. À l'heure actuelle, il s'agit de la culture et du changement organisationnel, suivis de près par la succession des dirigeants.

Le changement organisationnel et culturel est particulièrement crucial pour aider les organisations à développer une proposition de marque employeur (EVP) plus attrayante. Cependant, moins de la moitié des DRH estiment disposer de la culture adéquate pour assurer leur réussite future, et 72 % d'entre eux déclarent devoir actualiser leur EVP afin d'attirer les talents de demain.

Si la sécurité de l'emploi et la rémunération figurent en tête des priorités des salariés aujourd'hui, ceux-ci recherchent toutefois davantage que cela.

Les salariés d'aujourd'hui accordent la priorité à la satisfaction professionnelle, à la qualité des managers et à la flexibilité.

L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES DRH

Les DRH ont déclaré consacrer désormais la

majeure partie de leur temps à conseiller le PDG et les équipes de direction.

Cette évolution se reflète dans les responsabilités croissantes du rôle de DRH. Outre les fonctions RH traditionnelles, les DRH dirigent dorénavant des initiatives de transformation à l'échelle de l'entreprise.

Cela montre à quel point les RH ont changé ces dernières années, leurs dirigeants étant plus expérimentés, plus stratégiques et plus influents que jamais.

Le parcours professionnel évolue également. Les études menées par Korn Ferry indiquent une tendance vers des dirigeants RH plus âgés, qui peuvent avoir plus d'expérience dans des rôles de direction, même s'ils ont travaillé dans moins d'organisations et de secteurs que ce qui était auparavant observé dans cette fonction.

LE PARTENAIRE DE TRANSFORMATION DE LA DIRECTION

Notre enquête Korn Ferry 2025 CHRO Survey souligne le rôle central des responsables RH dans l'avenir des organisations et leur position en tant que partenaires indispensables des cadres supérieurs en 2026 et au-delà.

L'avenir des DRH est synonyme de croissance, d'influence et d'impact. Les décisions prises aujourd'hui par les responsables RH définiront la trajectoire des organisations pour les années à venir.

LES CONCLUSIONS CLÉS



Les principales priorités des DRH en 2025



Comment les DRH pilotent la transformation de l'entreprise



Quels sont les enjeux de la fonction RH ?



À quoi ressemble aujourd'hui le parcours professionnel des DRH ?



KORN FERRY



Intergénérationnel



**SI LE MULTIGÉNÉRATIONNEL
EST UN ÉTAT DE FAIT,
L'INTERGÉNÉRATIONNEL EST UNE
STRATÉGIE**

**REFORCER UN COLLECTIF DANS LEQUEL TOUTES LES GÉNÉRATIONS SE
SENTENT VALORISÉES ET IMPLIQUÉES**

Aujourd’hui, la plupart des dirigeants pensent faire de l’intergénérationnel simplement parce qu’ils ont plusieurs générations dans leur entreprise. Erreur fondamentale : une entreprise multigénérationnelle qui ne fait pas de l’intergénérationnel fonctionne en sous-régime. Elle accumule les compétences sans créer de synergies, maintien des talents expérimentés sans capitaliser sur leur savoir, accueille de jeunes énergies sans les nourrir des leçons du passé. Le multigénérationnel, c’est un état de fait. L’intergénérationnel, c’est une stratégie. Et c’est précisément cette stratégie qui peut empêcher que les seniors deviennent les grands oubliés de 2026.



CAROLINE SARROT-LECARPENTIER
SPÉCIALISTE DU DIALOGUE INTERGÉNÉRATIONNEL, CONSULTANTE ET CONFÉRENCIÈRE



Lors du deuxième Sommet pour l’emploi des seniors au CESE le 11 décembre dernier, j’ai animé une table ronde avec quatre jeunes professionnels, dont Luc, jeune pro de l’ANDRH. Le thème : “ce que les jeunes pensent (vraiment) des seniors”. Nous avons décortiqué des situations vécues. L’une d’elles, Aëla, nous confiait : « Quand on nous dit ‘vous êtes alternants, formez-vous ensemble’, vous pensez bien faire. Mais en réalité, vous nous montrez qu’on n’a pas accès aux plus âgés. »

La salle de 50 personnes, tous des 45 ans et plus, était médusée. Personne n’avait compris que cette bienveillance apparente enfermait les jeunes dans une bulle générationnelle.

De l’autre côté, j’observe ce que j’appelle la thanatosé du senior – ce phénomène où des talents expérimentés adoptent la stratégie de l’animal face au prédateur : faire le mort. Plutôt que de se former, d’évoluer, de maintenir leur curiosité, certains se figent dans leur expertise, terrifiés à l’idée de montrer qu’ils ne savent pas tout.

« Reste au chaud, ne fais pas de vagues » – combien de fois ai-je entendu cette injonction quand j’étais salariée? À 45 ans, quand j’ai demandé une formation, on m’a répondu : « Si tu demandes une formation, ça veut dire que tu n’es pas au niveau. »

Les peurs des uns alimentent les malentendus des autres

Les jeunes générations ont peur du jugement. Nées dans une société où chaque prise de parole sur les réseaux sociaux peut être disséquée, elles préfèrent parfois se taire dans l’entreprise plutôt que de risquer l’erreur. Résultat ? On

les perçoit comme désengagées alors qu'elles sont juste prudentes.

Les seniors ont peur de ne plus être utiles.

Dans mes conférences (la dernière réunissait 171 participants), à 57% les salariés expriment la même angoisse : « Ma plus grosse peur, c'est de ne plus avoir de valeur. » Quand un jeune bypass la hiérarchie pour aller chercher l'information à la source, le manager expérimenté ne voit pas une simple optimisation – il vit un coup de poignard dans son utilité professionnelle.

Ces peurs croisées créent ce que j'appelle un choc des évidences : ce qui me paraît évident pour moi ne l'est pas pour l'autre. Et cela vaut dans les deux sens.

L'INTERGÉNÉRATIONNEL COMME FERMENT FERTILE D'ENGAGEMENT

Verbaliser pour désamorcer

La première action concrète ? Créer des espaces de verbalisation des peurs. Des ateliers où chacun peut dire : « Quand tu fais ça, j'ai l'impression que... » Sans jugement. Sans hiérarchie paralysante.

Lors de l'événement « Générations Louis Vuitton » le 9 décembre, où nous avons célébré ensemble des collaborateurs de 25 ans et d'autres ayant 25 ans d'ancienneté, une jeune chef de projet de 25 ans nous confiait devant 200 personnes : « Je ne savais pas comment parler à des gens qui avaient 45 ou 55 ans. Le télétravail a été épouvantable pour moi parce que je ne voyais pas les codes, les regards en coin, la manière de se tenir. »

L'intergénérationnel n'est pas un luxe managérial. C'est une nécessité opérationnelle.

Le co-mentoring : ni descendant, ni descendant mais circulaire

J'ai créé le concept de co-mentoring intergénérationnel : une relation où l'on vient autant donner que recevoir, en étant suffisamment humble pour dire « je ne sais pas » et suffisamment curieux pour demander « comment tu fais, toi ? »

Ce n'est ni du mentoring classique (où le senior transmet au junior), ni du reverse mentoring (où le junior éduque le senior aux nouveaux outils). C'est une circulation à hauteur d'humain, où chacun apporte sa singularité.

Chez Microsoft, dans le cadre du programme SENJUN (SENIOR+JUNIOR), nous avons intégré des ateliers de co-développement intergénérationnels. Les retours ont été unanimes : "poser des questions et avoir des avis différents, selon l'ancienneté, est très enrichissant". Ce temps d'interaction appliqué au quotidien renforce les apprentissages et les progressions. On découvre les angles morts de

ceux dont on pensait qu'ils savaient tout.

L'INTELLIGENCE CIRCULAIRE : UNE ÉCOLOGIE DES SAVOIRS

Capitaliser plutôt que perdre

J'ai créé le concept d'"intelligence circulaire", par analogie avec l'économie circulaire. Un objet peut avoir une première vie, une deuxième, une troisième. Dans l'entreprise, c'est pareil : un savoir présent ne doit pas rester bloqué dans un silo générationnel pour disparaître au départ du collaborateur. Il doit circuler, s'hybrider, se réinventer.

L'intergénérationnel coûte moins cher que n'importe quel programme de formation parce qu'il s'appuie sur les ressources déjà présentes. C'est juste une question d'organisation et d'intention.

Le Pacte de la Forêt : une méthodologie axée sur l'InterG

J'utilise souvent la métaphore de la forêt. L'ONF a tenté pendant des années de créer des forêts « propres », sans vieux arbres. Résultat ? À la moindre tempête, ces forêts étaient dévastées. Les forêts multigénérationnelles, elles, résistent : les vieux arbres protègent les jeunes pousses, les jeunes stimulent le renouvellement, les échanges racinaires circulent.

J'ai créé un exercice appelé le Pacte de la Forêt où chaque collaborateur dessine son arbre :

- Les racines : Qui connaît mon métier avant moi ? Qui peut me parler du passé de l'entreprise ?
- Les graines : Quels jeunes peuvent challenger ce que je crois savoir aujourd'hui ?
- Les feuilles : Quelle est ma valeur ajoutée singulière ?
- Les branches : Sur quels projets puis-je créer des ponts intergénérationnels ?

Cet exercice révèle souvent une vérité inconfortable : beaucoup de collaborateurs ne savent même pas qui occupait leur poste avant eux. Nous réinventons la roue en permanence, alors que les solutions ont peut-être déjà été testées.

SENIORS FORCE PLUS ET LE SENIOR SCORE : UN CADRE POUR L'ACTION

Pour éviter que les seniors deviennent les grands oubliés, il ne suffit pas de bonnes intentions. Il faut des indicateurs, des engagements mesurables, une vision systémique.

C'est précisément l'objectif du Senior Score développé par Seniors Force Plus, dont je suis porte-parole. Cet outil d'évaluation, qui donne

des notes de A à E, permet aux entreprises de mesurer puis d'améliorer leur performance sur 8 piliers, dont – et c'est crucial – le pilier intergénérationnel.

Le Senior Score ne se contente pas de compter les seniors dans l'effectif. Il questionne :

- Les conditions réelles de circulation des savoirs
- L'existence de programmes de co-développement
- La mixité générationnelle dans les projets stratégiques
- Les dispositifs concrets de transmission et de reconnaissance

Un plan senior qui n'intègre pas la dimension intergénérationnelle rate sa cible. Car maintenir les seniors dans l'emploi sans créer les conditions de leur utilité renouvelée, c'est une impasse pour eux comme pour l'entreprise.

TROIS ACTIONS PRIORITAIRES POUR 2026

1. Forcer les rencontres (intelligemment)

« Forcer », le mot est fort, mais nécessaire. Si vous ne créez pas intentionnellement les conditions de la rencontre, elle ne se produira pas. C'est énergivore d'aller vers quelqu'un qui ne nous ressemble pas. Il faut donc structurer ces ponts.

Mixer volontairement les générations dans les groupes de travail

Créer des rituels de dialogue (pas des formations descendantes, des DIALOGUES)

Organiser des événements célébrant la diversité d'âges et d'anciennetés, comme nous l'avons fait chez Louis Vuitton

2. Travailler sur les stéréotypes (par l'action, pas par le discours)

Arrêtons de parler de « Gen Z » et de « boomers » – ces étiquettes accentuent la segmentation démographique au détriment de la diversité cognitive. Ce qui compte, ce ne sont pas les années de naissance, ce sont les compétences, les perspectives, les énergies complémentaires.

Le meilleur antidote aux stéréotypes ? Faire travailler les gens ensemble sur des projets concrets. Quand on voit l'autre à l'œuvre, qu'on entend son raisonnement, qu'on découvre ses angles morts ET les nôtres, les clichés s'effondrent.

Parce qu'en réalité, les générations ne s'opposent pas, elles s'enrichissent ! Chez PMU, les jeunes ont poussé l'entreprise à travailler avec Welcome to the Jungle ou encore avec Instagram, là où les plus âgés promeuvent la

culture hippie... et ça prend très bien. Cette hybridation crée une richesse que ni l'un ni l'autre n'aurait pu produire seul.

3. Intégrer l'intergénérationnel dans les accords GEPP et les plans seniors

Les DRH que j'accompagne aujourd'hui ne veulent plus faire des « plans seniors isolés ». Ils veulent des plans intergénérationnels où le senior a un rôle qui impacte positivement les jeunes générations.

Cette approche nécessite :

- Une sensibilisation (auprès du collectif)
- Un audit quanti et quali
- Des indicateurs de mesure d'impact (le Senior Score de Seniors Force Plus en fait partie)
- Des actions visibles et rapides couplées à des programmes plus longs
- Un pilotage par les élus, la DRH ET les opérationnels

VIVAGEN COMME MANIFESTE

L'année dernière, le 29 avril, avec Claire Bône, nous avons créé VIVAGEN, le premier événement 100% intergénérationnel chez ADOBE, notre principal partenaire. La deuxième édition aura lieu le 14 avril 2026, pendant le mois de l'intergénérationnel. Ce sera un rassemblement de toutes les générations unies pour construire, débattre, innover ensemble.

Pourquoi cet événement ? Parce qu'il incarne ce que je défends : l'intergénérationnel n'est pas un objectif, c'est un moyen. Un moyen pour innover, pour engager, pour rendre l'entreprise résiliente.

Il y aura une condition imposée aux participants : oser dire qu'on ne sait pas, demander de l'aide, accepter son incompétence.

L'intergénérationnel, c'est ça : accepter qu'on ne sait pas tout, créer les conditions de la circulation, oser la vulnérabilité, construire ensemble.

Les seniors ne seront pas les grands oubliés de 2026 si nous faisons de l'intergénérationnel le ferment fertile de nos politiques RH. Pas par idéalisme ni par pragmatisme. Mais parce qu'une entreprise en sous-régime se prive de la moitié de son potentiel.



GÉNÉRATION Z AU TRAVAIL

QUELLES ATTENTES ET QUELS DÉFIS POUR LES RH ?

Connectée, exigeante et adepte de l'instantanéité, la Gen Z réinvente les codes. Pour séduire cette génération, les RH doivent miser sur des technologies agiles et centrées sur l'expérience.



TIFFANY BEC
MANAGER WORKFORCE, PWC

ANAËLLE BARRÈS
ASSOCIATE WORKFORCE, PWC



UNE GÉNÉRATION NÉE À L'ÈRE DU DIGITAL

La génération Z, définie par le World Economic Forum comme les individus nés entre 1997 et 2012, est la première à avoir grandi avec une exposition constante au numérique. Elle a connu l'essor d'Internet, la popularisation des smartphones, le développement des réseaux sociaux, l'arrivée du cloud ou encore du GPS grand public. Pour elle, ces outils sont intuitifs, intégrés, naturels. Ce que certaines entreprises considèrent encore comme de "l'innovation" est vécu par la Gen Z comme une norme.

Cette familiarité crée un décalage dans les organisations : là où les générations précédentes se sont familiarisées aux outils digitaux dans le cadre professionnel, la Gen Z les a rencontrés dans la vie personnelle. Elle navigue entre applications mobiles, plateformes SaaS, messageries instantanées et moteurs de recherche avec une fluidité totale. Dès lors, un outil interne lent, complexe ou daté est immédiatement perçu comme inefficace. Dans son référentiel, si l'outil ne fonctionne pas, ce n'est pas elle qui "ne sait pas l'utiliser", mais bien le système qui dysfonctionne.

ATTENTE D'INSTANTANÉITÉ, MOBILE-FIRST ET UX

On considère qu'un individu issu de la Gen Z consulte son smartphone plus de 80 fois par jour et passe une majorité de son temps digital sur mobile. Cette "culture de l'instantanéité" influe directement sur son rapport au travail :

elle attend des interactions rapides, une information accessible immédiatement, des interfaces intuitives et un support utilisable en mobilité.

Au-delà de l'accessibilité physique à la technologie, c'est la simplicité d'usage et la performance qui deviennent centrales. Un outil doit "fonctionner tout de suite" et s'intégrer dans un parcours fluide. Le numérique n'est plus seulement un support : il devient une extension de son mode de fonctionnement.

CE QUE LES OUTILS RH DOIVENT OFFRIR AUJOURD'HUI

Pour être attractives, les entreprises doivent aligner leurs outils internes sur ces usages. Plusieurs leviers technologiques ressortent des travaux de recherche récents :

1. Chatbots RH et assistants numériques

Au-delà de sa proximité avec le digital, la Gen Z se distingue aussi par un taux de diplômés de master nettement supérieur à celui des générations précédentes. Des collaborateurs plus diplômés sont des collaborateurs aux attentes plus élevées, notamment en termes de sens. Il devient donc nécessaire d'automatiser les tâches simples, répétitives et sans réelle valeur ajoutée dans le développement professionnel. Cela répond à des enjeux évidents de productivité, mais surtout à la promesse employeur d'une mission engageante et porteuse de sens.

On estime que l'automatisation RH des demandes administratives simples via des chatbots permet de réduire jusqu'à 30 % du temps de travail des collaborateurs RH. Pour la Gen Z, habituée aux réponses instantanées, un assistant digital disponible sur smartphone constitue à la fois une preuve de modernité et une source d'autonomie.

2. Plateformes collaboratives modernes

Des travaux publiés dans l'International Journal of Management and Applied Research montrent que des plateformes collaboratives fluides renforcent l'engagement des jeunes employés. Messagerie instantanée, co-édition, partage en direct de documents de travail : ces outils sont les vecteurs directs de l'hyper-instantanéité professionnelle. Ils doivent être aussi simples et efficaces que ceux qu'ils utilisent dans leur vie personnelle.

3. IA, analytics et personnalisation RH

À l'ère de TikTok et du contenu adaptatif, la Gen Z ne recherche pas seulement la rapidité et l'accessibilité : elle attend une personnalisation

systématique des parcours professionnels, des formations, des recommandations... L'usage de l'IA dans les processus RH (plans de formation personnalisés, recommandations de compétences, matching compétences-postes) permet précisément de créer des parcours uniques, adaptés aux aspirations individuelles. L'hyperpersonnalisation n'est plus une option exceptionnelle : c'est une attente des nouvelles générations.

En adoptant ces solutions, l'entreprise n'améliore pas seulement son efficacité interne : elle offre une expérience collaborateur fluide, responsive et moderne, alignée sur les standards du digital grand public.

LA FORMATION DOIT DEVENIR MODULAIRE ET MOBILE

Les formats traditionnels — sessions longues, standardisées, en présentiel — ne correspondent plus à sa manière d'apprendre. Le micro-learning, basé sur des modules courts et interactifs, est identifié comme particulièrement efficace pour les natifs digitaux par plusieurs études, notamment celles du Journal of Applied Learning & Development.

Cette approche soutient l'attention fragmentée, facilite l'auto-développement et encourage un apprentissage continu. Couplée à des outils d'analytics, elle permet de visualiser les progrès, les compétences à développer, les opportunités d'évolution — une forte attente de cette génération, qui valorise la mobilité et les trajectoires rapides.

RECRUTEMENT, MARQUE EMPLOYEUR ET EXPÉRIENCE CANDIDAT

L'expérience de recrutement est un moment critique. D'après une enquête Ipsos sur la Gen Z, 74 % des jeunes estiment essentiel que les valeurs de l'entreprise soient en accord avec les leurs, et 7 sur 10 considèrent indispensable que leur travail ait un impact réel sur la société.

Cela implique de repenser l'expérience candidat de bout en bout. Dès l'annonce, les éléments doivent être clairs, lisibles et authentiques. Une fois en interaction, les processus doivent être rapides, transparents et fluides. Et cela peut notamment être permis grâce à des chatbots ou assistants IA. La communication est incarnée non seulement en interne, mais aussi sur les réseaux sociaux, et la culture d'entreprise doit être immersive.

Plus exigeante, la Gen Z ne se contente plus de "passer" un processus de recrutement : elle évalue l'entreprise en retour. L'expérience candidat devient ainsi le reflet direct de l'expérience collaborateur.

UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ... MAIS PAS SANS LIMITES

La technologie améliore l'expérience, mais elle ne remplace pas le besoin de sens, de cohérence et de relations humaines.

L'utilisation de l'IA améliore directement le sentiment d'efficacité et donc d'appréciation du travail mais n'a pas d'effet direct sur le bien-être mental ou physique. L'humain reste donc central : soutien managérial, reconnaissance, authenticité des relations, confiance. Autant de sujets que la technologie peut soutenir mais pas remplacer.

LE DIGITAL AU CŒUR DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL, UN ENJEU D'ÉPOQUE PLUS QUE GÉNÉRATIONNEL

La génération Z apporte sans aucun doute de nouvelles habitudes, un rapport au digital plus fluide et des exigences différentes en matière d'expérience collaborateur. Mais en réalité, ces attentes ne sont pas seulement générationsnelles : elles reflètent surtout une transformation plus large du rapport au travail, liée à une époque marquée par l'instantanéité, la mobilité, la simplicité d'usage et la recherche de sens.

Ce qui était perçu comme spécifique à la Gen Z devient progressivement une norme pour l'ensemble des collaborateurs, toutes générations confondues. Les standards du numérique grand public façonnent désormais les attentes professionnelles globales.

Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas d'adapter l'entreprise à une génération, mais d'aligner l'expérience employé sur les pratiques et les réflexes d'un monde où tout s'accélère. L'objectif n'est donc pas d'implémenter de la technologie tous azimuts, mais d'identifier les points de friction et de les renforcer intelligemment grâce au digital.

En combinant IA, automatisation, analytics, plateformes collaboratives et formats de formation plus dynamiques, les entreprises peuvent construire une expérience collaborative moderne, claire et intuitive au bénéfice de tous. C'est cette cohérence globale, fondée sur le sens, la transparence, l'évolution et la confiance, qui permettra à la Gen Z d'entrer dans l'entreprise mais aussi à l'ensemble des équipes d'y évoluer durablement et sereinement.

Tiffany BEL & Annelie Bonis







L'INTERCULTURALITÉ, ANGLE MORT DES STRATÉGIES RH EN FRANCE

Jamais la société française, et les entreprises en première ligne, n'ont été confrontées à des réalités humaines et identitaires aussi complexes. Dans ce contexte, les DRH ont-elles pris la mesure de l'enjeu interculturel qui s'impose désormais à elles?



SAMIR BOUZIDI
CEO IMPACT DIASPORA



Jamais la société française, et les entreprises en première ligne, n'ont été confrontées à des réalités humaines et identitaires aussi complexes. Dans ce contexte, les DRH ont-elles pris la mesure de l'enjeu interculturel qui s'impose désormais à elles ?

LES FRANÇAIS CHAMPIONS DE L'INTERCULTURALITÉ DE PROXIMITÉ

La société française, et les entreprises en première ligne, sont aujourd'hui confrontées à des réalités humaines et identitaires toujours plus complexes. Dans un environnement marqué à la fois par la mondialisation, les mobilités nationales et internationales et, une plus grande diversité des parcours, les organisations doivent composer avec des codes culturels multiples. Dans le même temps, l'évolution sociétale et les crispations identitaires, parfois alimentées dans le débat public, fragilisent le vivre-ensemble.

Pourtant, à rebours du climat politico-médiatique, l'interculturalité vécue au quotidien fonctionne étonnamment bien en France, surtout lorsqu'elle se déroule dans un cadre familial : voisinage, associations, restaurants... Qui par exemple parmi nous, n'entretient pas de relation harmonieuse avec son concierge, son épicier, son restaurateur ou son médecin... autant des métiers où les personnes issues de l'immigration sont fortement représentées ? Qui n'a pas décoré son intérieur avec des objets venus d'ailleurs, rêvé de voyages lointains ou choisi un prénom d'inspiration étrangère pour ses enfants ?

Si l'interculturalité imprègne autant la vie des

Français, c'est qu'elle vitamine leur bien-être individuel et répond à une quête bien actuelle d'exotisme. Entre cette aspiration collective et le besoin de reconnaissance positive exprimé implicitement par les minorités, les bases d'une société du « mieux vivre ensemble » sont bel et bien présentes !

Dans ce tableau malgré tout contrasté, l'entreprise apparaît comme l'un des derniers espaces encore décloisonné où le « melting pot » social et culturel à la française continue de s'incarner positivement. L'école et les quartiers populaires ont perdu ce rôle quand les réseaux sociaux, avec leurs algorithmes favorisant un entre-soi communautaire, constituent une menace imminente. Souvent poussées par les contraintes plutôt que par une stratégie assumée, les entreprises françaises deviennent de plus en plus cosmopolites. Cette tendance, d'abord limitée à quelques secteurs traditionnels (BTP, industrie, commerce...) bâtie grâce aux migrations nationales et internationales, s'étend désormais à toute l'économie : tech, conseil, santé, tourisme & restauration, services à la personne...

DES ENTREPRISES PAS ENCORE AU RENDEZ-VOUS

Pourtant, selon l'index mondial 2025 de la compétitivité et des talents (GTCI) que viennent de publier l'Insead et l'Institut Portulans, la France a encore beaucoup de progrès à faire notamment en matière de tolérance des minorités et de l'immigration ! Cet indice spécifique qui stagne depuis des années, contribue à maintenir la France à une médiocre 19 place mondiale, tandis que sept pays européens sont présents dans le top 10.

Les entreprises françaises demeurent globalement mal à l'aise avec les questions identitaires. Pour beaucoup de DRH, il s'agit d'une « boîte de pandore » et l'on s'aventure sur ce terrain miné bien souvent que dans le cadre d'actions « DEI » aussi minimalistes que contraintes. Seule une minorité d'entreprises à l'échelle hexagonale, les plus internationalisées et/ou exerçant dans des secteurs mondialisés (Techs, conseil, santé...) fait réellement aujourd'hui, de l'inclusion des origines, un levier de leur leadership stratégique.

Avec plus de 80 métiers en tension qui pèsent sur le développement de notre économie nationale ; des programmes « DEI » aux résultats décevants, et des talents issus des migrations (nationales ou internationales) plus volatils qu'auparavant, les DRH ont-ils encore le choix de se passer d'un management plus affinitaire et culturel ? D'autant plus qu'à l'échelle sociétale, les tensions exacerbées rendent plus urgent encore le besoin pour les entreprises de se doter d'outils de compréhension et d'action. Et cela passe notamment par une meilleure maîtrise de codes culturels différenciés, souvent encore peu intégrés dans les politiques de gestion des talents.

L'INTERCULTURALITÉ, UNE CONDITION DE RÉUSSITE COLLECTIVE

Car, loin d'être une remise en cause du socle identitaire, l'interculturalité enrichit la vie collective, nourrit le bien-être individuel, apporte du sens, et facilite la compréhension mutuelle. Elle devient ainsi pour les entreprises, un enjeu stratégique qui touche à la cohésion d'équipe, au climat social, à l'attractivité et, in fine, à la performance collective.

L'interculturalité Rh ne doit pas être confondue avec les programmes d'égalité des chances. Elle concerne tous les salariés, quel que soit leur origine : chacun peut être acteur et bénéficiaire suivant la logique vertueuse « mieux se comprendre, faire plus ensemble ». Les mécanismes d'action déployés son affinitaires, et non pas ethniques. Pratiquement, il s'agit de rechercher les dénominateurs communs d'un groupe sur des thèmes fédérateurs : tourisme, gastronomie, sports, culture...

Ses bénéfices sont mesurables et les cas d'usage bien opérationnels. Ainsi, un manager mieux formé aux profils culturels de son équipe, sera moins sujets aux biais cognitifs dans le recrutement, l'intégration ou la motivation de ses collaborateurs. Les soft skills sont en effet perçus différemment selon les cultures : chez beaucoup d'Africains, l'esprit d'équipe s'exerce d'abord dans la communauté de valeurs ; chez la plupart des Asiatiques, la communauté d'intérêts prime sur tout et en

toutes circonstances.

Bien pensée, l'interculturalité RH peut ainsi répondre aux enjeux très actuels des entreprises : renforcer la cohésion d'équipe, réduire les tensions sociales, améliorer la marque employeur, recruter dans les secteurs et métiers en tension ou encore soutenir le développement commercial à l'international. Les leviers d'actions, renforcés par les nouvelles technologies, intègrent le conseil stratégique, la formation, la communication et les événements internes (contenus engageants...), la politique sociale (customisation des avantages sociaux....) ou encore la RSE.

OPEN DATA, IA, DIGITAL : LES NOUVEAUX OUTILS DE L'INTERCULTURALITÉ

En définitive, l'expérience interculturelle au sein des entreprises françaises mérite d'être mieux prise en compte, monitorée et performée. Dans ce domaine, les entreprises françaises ont tous les moyens d'avancer à conditions d'être moins idéologiques et plus pragmatiques sur ces questions, comme le sont les Anglo-Saxons. Comme le dit le proverbe africain « On ne peut labourer, semer, récolter et manger le même jour », il est temps de déconstruire et passer à l'action.

Les outils existent : l'open data pour mieux caractériser les communautés d'un territoire cible ; l'onomastique pour profiler les origines culturelles d'un groupe ; le digital pour engager les communautés ; les agents IA pour monter en compétences les managers et collaborateurs. Parmi les initiatives inspirées de l'ethnomarketing, la startup Impact Diaspora, propose par exemple de faire réagir positivement autour des photos des villes de naissance (en France, à l'étranger...) des collaborateurs, diffusées en interne via Microsoft team ou Slack.

Pour sensibiliser les DRH et les chefs d'entreprise, le premier baromètre national de l'interculturalité RH initié par Impact Diaspora en partenariat avec des organisations syndicales, vient d'être lancé. Ses résultats, rendus publics à la fin mars, permettront de comprendre de manière fine comment l'interculturalité est vécue dans les entreprises et quels leviers peuvent être mobilisés pour en faire un facteur de performance. Et Mars, c'est aussi le début du printemps...



DE EXCEL AUX PEOPLE ANALYTICS, ÉTAT DES LIEUX DE LA DATA RH EN FRANCE ET RECOMMANDATIONS

DÉCOUVREZ LES RÉSULTATS DE NOTRE ÉTUDE ET LES CLÉS POUR STRUCTURER VOTRE DÉMARCHE.

Notre analyse de 160 000 offres d'emploi RH le confirme : la Data est partout, mais les pratiques restent artisanales. Excel domine, les People Analytics émergent. État des lieux et recommandations.



ARNAUD COULON
CEO, FONDATEUR MY PEOPLE ANALYTICS



«Data RH». Deux mots dans la bouche de tous les DRH, mais qui recouvrent différentes réalités. Pour certains, il s'agit des données et de leur gestion : données de gestion, définitions, gestion des référentiels... Pour d'autres, ce sont les initiatives qui valorisent ces données : tableaux de bord, analytiques, automatisation.

Cela s'appelle une métonymie : on désigne le contenu (les données) et le contenant (leur valorisation) par le même terme. Dans le monde anglo-saxon, la distinction est plus nette : la «Data» d'un côté, les «Analytics» de l'autre. Mais en France, cette ambiguïté révèle un phénomène plus profond : une fonction RH qui cherche encore ses repères entre gestion et valorisation des données.

Nous avons souhaité faire un état des lieux. Pour se faire, nous avons analysé 160 000 offres d'emploi RH publiées sur Hellowork entre septembre 2023 et septembre 2025.

Les résultats sont sans appel : la Data RH est omniprésente, et même si ses pratiques tendent à se moderniser, elles restent inscrites dans des pratiques artisanales et tournées davantage vers les processus et le reporting réglementaire que vers l'aide à la décision.

Résultats complets à paraître dans le Grand Livre Blanc Data RH en partenariat avec Octomine, Think Igo, Daven et Hellowork. Inscrivez-vous à la liste de diffusion pour recevoir le document en avant-première en cliquant sur ce lien.



Pour en savoir plus sur la méthode d'analyse, cliquez sur ce lien ou scannez le QR CODE.



UNE OMNIPRÉSENCE QUI SOULIGNE LES VÉRITABLES DÉFIS

En analysant ces 160 000 offre d'emplois, surprise !

84% mentionnent une composante Data. Un chiffre qui montre l'importance du sujet...

Découvrons ce qui se cache derrière...

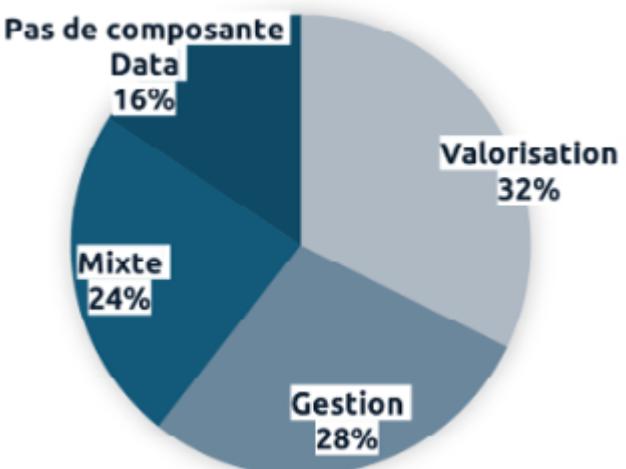


Figure 1: Répartition des composantes Data sur les offres d'emploi. Un relatif équilibre entre gestion et valorisation.

- 28% des offres sont centrées sur la gestion des données : administration SIRH, qualité, architecture...

- 32% mettent l'accent sur la valorisation : Reporting, Analytiques, Automatisation
- 24% sont mixtes, sans dominante claire (<60%)

Ce que cela signifie : La Data RH n'est plus optionnelle. Elle irrigue désormais la plupart des métiers de la fonction, avec une légère dominante sur la valorisation. Mais attention : cela ne veut pas dire qu'elle est maîtrisée. Cette omniprésence révèle surtout des pratiques diffuses et hétérogènes.

Creusons maintenant ce qui se cache derrière ces 84%.

LE PORTRAIT D'UNE FONCTION ENCORE ARTISANALE ET CENTRÉE SUR SES PROCESSUS

Du côté de la valorisation : Excel domine, les People Analytics s'installent

Le premier objet cité dans les offres est un outil bien connu puisqu'il s'agit d'Excel, présent dans 49% offres.

Viennent ensuite les reporting et contrôles de gestion sociale, usages historiques de la Data RH avec 27% de présence. Ce sont des pratiques installées, qui soulignent la posture de reporting réglementaire de l'analyse de données RH.

Les People Analytics, valorisations avancées de données RH à des fins stratégique, émergent dans 19% des offres : analytiques avancées, data storytelling, décisions Data Driven ... C'est encore minoritaire, mais c'est un signal fort. On commence à chercher des profils capables d'aller au-delà du descriptif pour comprendre, anticiper, prescrire.



Figure 2 : Distribution des thématiques « valorisation de la donnée ». Excel grand premier

Du côté de la gestion : les SIRH écrasent tout

Sans surprise, les SIRH dominent dans 49% des offres d'emploi. C'est la colonne vertébrale de la Data RH : sans SIRH, pas de données structurées. C'est aussi le symbole de l'importance des processus dans la production

des données RH.

Apparaissent ensuite :

- *La gouvernance et la qualité des données, qu'elle soit dans la saisie de données, dans son nettoyage, son administration, se retrouve dans 22% des offres*
- *L'architecture des données, la gestion des bases de données, sa consolidation et les flux associés, suit de près avec 21% des offres*

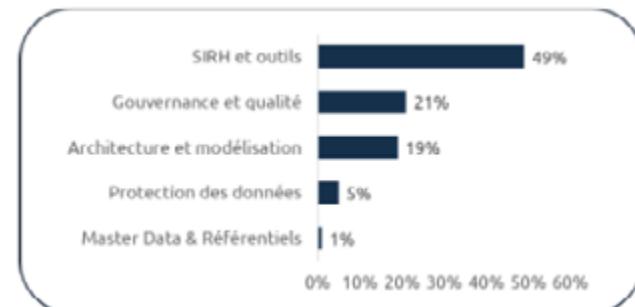


Figure 3 : Distribution des thématiques « gestion de la donnée ». Le SIRH domine largement

Ce que cela révèle : On gère encore la donnée de façon artisanale et tournée vers les processus : utiliser Excel pour produire des tableaux de bord, saisir les informations dans le SIRH. Mais les activités Data sont peu structurées et professionnalisées.

Les enjeux de gouvernance, et de qualité notamment, sont reconnus, mais toujours aux services des processus. Quant à la gestion des référentiels et des métadonnées, le Master Data management, il est le grand absent.

LES TENDANCES MONTRENT UNE IMPORTANCE CROISSANTE DU SUJET

Le volume des offres d'emploi RH évoquant la data a augmenté de 6pts en 2 ans. C'est le signe que le sujet gagne en d'importance.



Figure 4 : Evolution des mentions Data dans les offres d'emploi. Une augmentation de 6 points de 2 ans

Cette croissance se fait particulièrement au profit des pratiques de valorisation modernes :

Intelligence Artificielle et automatisation (+53%), People Analytics (+50%) et visualisation. Néanmoins, nous observons une baisse d'importance relative des thématiques liées à la gestion des données, pourtant essentielles : data gouvernance (-15%), architecture et modélisation (-6%). Est-ce le signe d'un gain en maturité déjà réalisé ? Ou un recentrage vers le besoin de délivrer de la valeur rapidement quitte à laisser les fondations de côté ?

OÙ COMMENCER PARMI TOUS LES CHANTIERS DATA ?

Face à l'hétérogénéité des pratiques, il est essentiel de disposer d'un cadre structurant l'identification des priorités, le diagnostic des forces et faiblesses, la construction et la mise en œuvre d'une trajectoire cohérente. Je vous propose 7 piliers permettant de couvrir les sujets Data au service des RH. L'objectif de ce cadre de travail n'est pas de se lancer dans un ambitieux projet de refonte complète. Mais de donner une grille de lecture des chantiers à activer selon ses irritants et ambitions.

Culture : Le carburant humain de la transformation

Développer une culture Data, c'est disposer de la capacité collective à identifier, collecter, traiter, analyser et interpréter des données avec recul et esprit critique. Une fonction RH avec une forte culture Data intègre le lien entre processus et données, enrichit ses décisions par l'analyse, et maîtrise les principes d'éthique et de confidentialité.

3 actions clés :

- Former aux fondamentaux : storytelling, BI, gouvernance, RGPD
- Créer des communautés de gestionnaire et d'utilisateurs des données
- Célébrer les succès basés sur la data pour les renforcer

Architecture : Le système nerveux de la fonction RH

L'architecture, c'est l'organisation des données dans les applicatifs et dans des bases spécifiques. Un bon travail d'architecture permet à chaque personne, expert Data ou



Stratégie : La boussole avant le voyage

Sans vision stratégique, les initiatives Data RH restent des projets isolés, sans impact durable. La stratégie Data RH se nourrit de la vision d'entreprise et de la feuille de route RH pour prioriser les ressources et obtenir le sponsorship nécessaire.

3 actions clés :

- Interroger vos parties prenantes sur leurs attentes
- Prioriser vos chantiers selon votre capacité à faire
- Construire un business case qui démontre le ROI

non, qui a besoin de données d'y accéder facilement, sans retraitement et dans la limite de ses habilitations.

3 actions clés :

- Centraliser : construire des bases dédiées au usages (SIRH et/ou Data Warehouse)
- Normaliser : en définissant des données maîtres et les principaux référentiels
- Valoriser : en démocratisant l'accès aux données, aux indicateurs et aux produits associés

Gouvernance : Le socle de toute stratégie Data efficace

La gouvernance, ce sont les règles, rôles et

responsabilités concernant la façon dont les données sont collectées, stockées, transformées, valorisées et supprimées. C'est l'étape essentielle pour professionnaliser la gestion des données RH et en assurer la qualité.

3 actions clés :

- Nommer des *Data owners* issus du métier et construire une communauté
- Alimenter un dictionnaire des données et indicateurs
- Installer un processus qualité : mesurer, partager, corriger

Confidentialité : Un pilier de la confiance

Ce n'est pas qu'une obligation légale, c'est une responsabilité vis-à-vis de vos salariés. Les fuites de données entraînent des conséquences sérieuses : usurpations d'identité, fraude, perte de confiance. Il faut une démarche de privacy by design sur tous les projets SIRH.

3 actions clés :

- Sensibiliser les équipes RH : ce doit être un état d'esprit au quotidien
- Minimiser les usages : se demander si chaque donnée est vraiment utile
- Cartographier, documenter et analyser les risques associés aux traitements de données personnelles

Analytique : Transformer les données en insights, les insights en actions

Le pilier le plus parlant quand on évoque la Data RH. Il s'agit de tirer des enseignements à partir des données, en passant par quatre niveaux d'analyse : descriptif (que s'est-il passé?), diagnostique (pourquoi ?), prédictif (que va-t-il se passer ?) et prescriptif (que devons-nous faire ?). La clé est de passer du reporting au véritable Data Storytelling pour démultiplier l'impact.

Les défis :

- Poser les bonnes questions, pour qu'elles soient actionnables dans une démarche d'analytique
- Collecter des données pertinentes pour répondre aux défis qui se présentent.
- Raconter une histoire en restituant les données de la façon la plus pure et impactante pour guider l'action

Automatisation : Libérer le potentiel des équipes RH

La donnée permet d'automatiser vos activités via des technologies comme la Robotic Process

Automation, l'IA discriminative ou générative. Avant d'automatiser, trois questions : y a-t-il une volumétrie suffisante ? Le processus est-il suffisamment simple et digitalisé ? Suis-je en train de déléguer ma valeur ajoutée humaine ?

Cas d'usage répandus :

- Lecture automatique et analyse de documents (CV, arrêts maladie)
- Chatbot d'assistance RH
- Génération de contenus de formation

EN SYNTHÈSE

La fonction RH est à un tournant majeur. Elle se structure pour professionnaliser ses pratiques de gestion et valorisation des données. Ce changement de posture, nous fera gagner en efficience et en impact dans les organisations.

Pour se faire, il est essentiel de garder en tête les piliers Data pour les activer au bon moment.

Et surtout, célébrez chaque victoire. La maturité Data RH se construit par petites itérations et sait bénéficier des grandes accélérations lorsque l'opportunité émerge.

GLOSSAIRE

Architecture : organisation technique permettant de réaliser de façon standardisée la collecte, la transformation, le stockage et la distribution des données.

Data : résultat d'une mesure, d'un fait, souvent numérique.

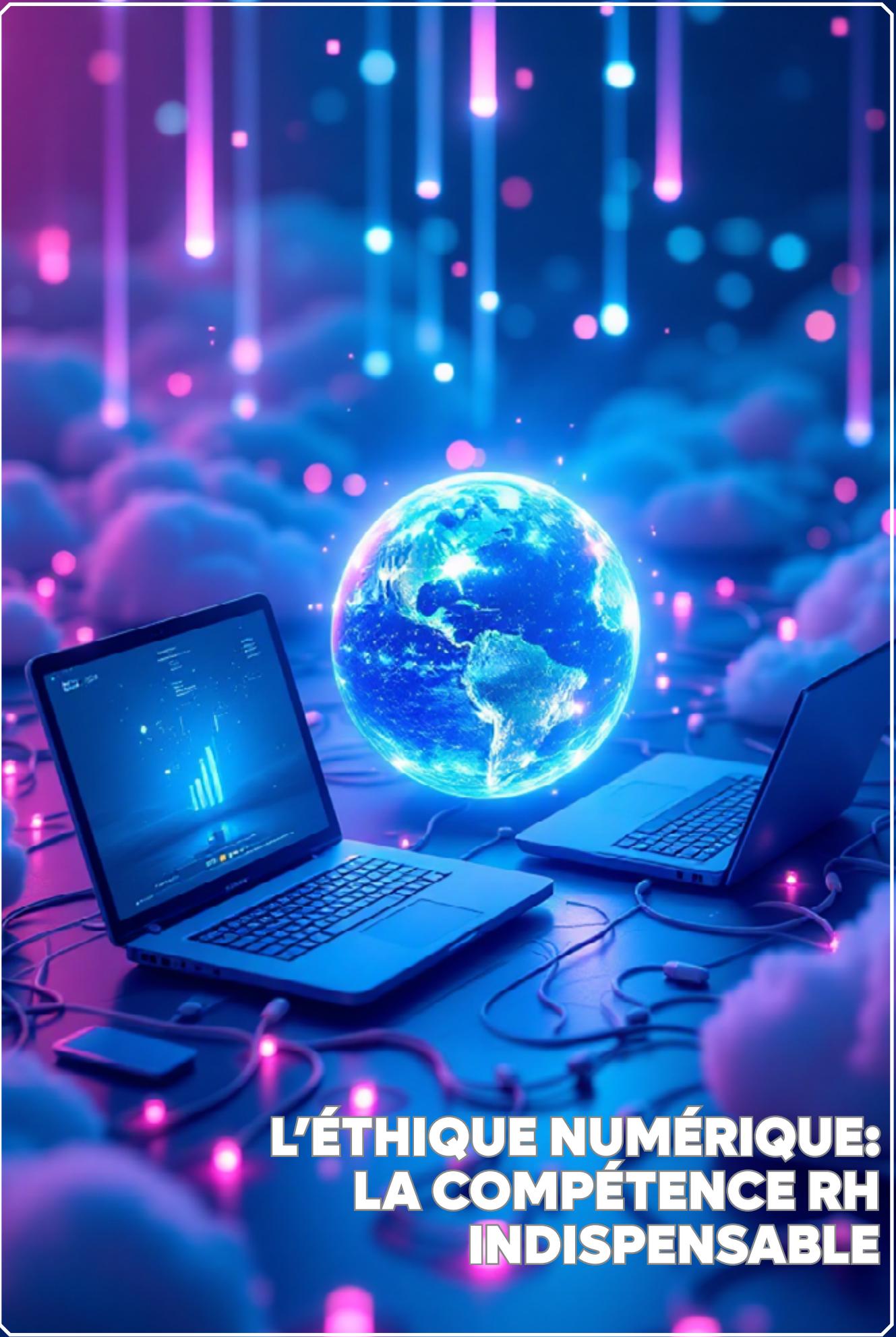
Gouvernance : organisation consistant à définir des normes de gestion des données au sein d'une entreprise.

People Analytics : discipline consistant à mettre en œuvre des techniques de recherche et d'analyses de données relatives aux talents afin de servir la performance de l'entreprise.

Modélisation : représentation des données, de leurs structures et de leurs liens en vue de définir des règles de gestion et d'organisation.

Robotic Process Automation : technologie d'automatisation de processus par l'utilisation de robots virtuels simulant le comportement humain dans un ordinateur (lecture, saisie, navigation...).

ethique



L'ÉTHIQUE NUMÉRIQUE: LA COMPÉTENCE RH INDISPENSABLE

Alors que les organisations manipulent des informations sensibles, la maîtrise des risques ne peut plus être déléguée. L'éthique numérique devient une compétence stratégique - culturelle autant qu'opérationnelle - qui réinterroge la manière dont les pratiques RH se construisent.



JEAN NICOLAS NABET
PRÉSIDENT CO-FONDATEUR DE YEAP



La fonction RH évolue au rythme des transformations numériques : automatisation, IA, interopérabilité, outils collaboratifs. Pourtant, une dimension essentielle reste encore sous-estimée : l'éthique appliquée aux données sociales. Alors que les organisations manipulent chaque jour des informations sensibles, la maîtrise des risques ne peut plus être déléguée. L'éthique numérique devient une compétence stratégique - culturelle autant qu'opérationnelle - qui réinterroge la manière dont les pratiques RH se construisent.

La numérisation de la fonction RH avance vite. Peut-être trop vite. Systèmes de paie, SIRH, ATS, plateformes de formation, IA générative: en quelques années, l'écosystème RH est devenu l'un des plus riches... et l'un des plus fragmentés. Derrière cette sophistication, un paradoxe demeure : plus les outils se multiplient, plus la vulnérabilité augmente. Et plus l'éthique devient un sujet central — non pas moral, mais opérationnel.

Les professionnels RH sont aujourd'hui exposés à des enjeux qui dépassent largement leur périmètre traditionnel : qualité des données, sécurité, gouvernance des identités numériques, gestion des risques algorithmiques, maîtrise des flux inter-outils.

L'éthique numérique n'est plus un supplément de conscience : c'est une compétence métier à part entière.

LA DONNÉE SOCIALE : UN ACTIF FRAGILE QU'IL FAUT MIEUX PROTÉGER

Les données RH constituent l'un des patrimoines les plus sensibles d'une organisation : rémunérations, historique professionnel, santé, trajectoires, données familiales. Elles circulent dans une constellation d'outils interconnectés, rarement pensée comme un tout cohérent.

« Dans beaucoup d'organisations, le système RH ressemble davantage à un millefeuille qu'à une architecture. »

Cette fragmentation crée des zones gris : accès trop larges, exports non maîtrisés, fichiers déposés sur des espaces collaboratifs non sécurisés, automatisations opaques. Les incidents récents — fuites massives, vols de données, rançongiciels — ont montré que la faiblesse n'est pas technique : elle est organisationnelle.

Le risque principal n'est pas la sanction réglementaire, mais la perte de confiance. Une donnée de paie qui circule au mauvais endroit fragilise durablement la relation interne.

POURQUOI L'ÉTHIQUE DEVIENT UNE COMPÉTENCE RH

L'éthique numérique est souvent perçue comme une affaire de conformité. C'est une vision réductrice. Dans les faits, les professionnels RH conçoivent les workflows, choisissent les

outils, définissent les finalités des traitements, paramètrent les droits d'accès. Ils influencent donc directement la manière dont la donnée circule et est protégée.

Cela implique de nouvelles responsabilités :

- comprendre l'impact humain d'une décision technologique,
- identifier les zones de risque et les zones d'aveuglement,
- maîtriser les logiques de collecte et d'interconnexion,
- anticiper les dérives possibles (surveillance, biais, automatisation non expliquée),
- promouvoir une culture de sobriété numérique.

« L'innovation n'est véritablement utile que si elle peut être comprise, expliquée et contrôlée. »

L'enjeu n'est pas d'ajouter de la complexité, mais de promouvoir une forme de lucidité technologique.

L'ÉCLAIRAGE DU TERRAIN : L'APPROCHE DE CLÉMENT DOMINGO

Pour comprendre comment naissent les vulnérabilités, il faut parfois quitter la théorie. C'est le domaine de Clément Domingo, hacker éthique et cofondateur de Hackers Without Borders. Sa pratique révèle une constante : les failles techniques sont presque toujours la conséquence de failles humaines ou organisationnelles. Accès laissés ouverts, processus non documentés, fichiers sensibles diffusés sans précaution... autant d'angles morts invisibles pour les équipes RH.

« Une organisation n'est jamais attaquée pour ses technologies, mais pour ses angles morts. »

Son approche montre à quel point la question éthique dépasse la cybersécurité : elle interroge la manière dont les organisations se structurent, collaborent, transmettent, documentent.

QUAND L'ÉTHIQUE DEVIENT UN CHOIX FONDATEUR : LE TÉMOIGNAGE D'UN ENTREPRENEUR

Au-delà des pratiques quotidiennes, l'éthique se joue aussi dans les choix de conception. Certains dirigeants ont intégré cette dimension très tôt, en amont même des développements technologiques.

Jean Nicolas Nabet, Dirigeant fondateur de Yeap éditeur de logiciel de paie, partage ainsi son expérience :

« Dès la création du projet, l'enjeu éthique a été un point non négociable : indépendance financière, souveraineté des données, hébergement exclusivement Français. Nous ne voulions pas construire un énième logiciel de paie dépendant d'intérêts financiers ou extra-européens pouvant fragiliser la confidentialité sociale. Un logiciel de paie n'est pas un produit comme un autre : c'est un organe vital de l'entreprise. Il doit être conçu avec une responsabilité qui dépasse la performance. »

Ce type de positionnement, encore minoritaire, questionne la manière dont les organisations sélectionnent leurs partenaires technologiques : origine des capitaux des hébergeurs, exposition au Cloud Act, auditabilité, transparence algorithmique. Autant de critères longtemps considérés comme secondaires.

FORMER À L'ÉTHIQUE NUMÉRIQUE : UNE NOUVELLE URGENCE PÉDAGOGIQUE

Les organisations apprenantes intègrent désormais des modules consacrés aux risques numériques : ateliers sur les biais algorithmiques, simulations de fuite de données, diagnostics collectifs des flux RH, sensibilisation au partage maîtrisé des informations.

Ces approches transforment l'éthique en compétence vivante, partagée, évolutive.

Elles renforcent aussi un langage commun entre RH, DAF, managers, DPO et RSSI, condition essentielle pour gouverner un système de données cohérent.

REPLACER L'ÉTHIQUE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION RH

Le numérique est devenu l'ossature de la fonction RH. Mais une ossature n'a de sens que si elle repose sur un cadre éthique solide. L'éthique numérique n'est ni un frein ni un dogme : c'est un outil de discernement pour mieux protéger, mieux décider et mieux apprendre.

À l'heure où l'IA se généralise et où la donnée sociale devient un actif stratégique, la question n'est plus : faut-il intégrer l'éthique dans les projets RH ? Mais plutôt :

Comment en faire un levier structurant de la fonction RH de demain ?

Jean Nicolas Nabet





DRH, PRÉPAREZ-VOUS : 5 DOMAINES OÙ L'IA VA TOUT CHANGER SELON FRANCE STRATÉGIE

**FRANCE STRATÉGIE* & IA : LES 5 MUTATIONS MAJEURES POUR LES DRH
/ L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU CŒUR DES 5 GRANDS DÉFIS RH DE
DEMAIN**

La France entre dans une nouvelle ère démographique et économique, marquée par la contraction de la population active et la raréfaction de la main-d'œuvre. France Stratégie identifie cinq « révolutions » du marché du travail à l'horizon 2035. L'intelligence artificielle, loin d'être un simple outil, devient un levier pour répondre à ces bouleversements et accompagner les DRH dans leur transformation.



MYRIAM HÉTIER
SENIOR PMM CEGID HR



1. LA PÉNURIE DE TALENTS ET LA GUERRE DES RECRUTEMENTS

« Les difficultés de recrutement des entreprises vont s'intensifier et devenir la norme. »

La contraction de la population active rend la main-d'œuvre rare. L'IA permet d'anticiper les besoins, d'identifier les compétences émergentes et de sourcer des profils atypiques. Les algorithmes d'analyse prédictive deviennent essentiels pour cartographier le vivier de talents, détecter les signaux faibles et adapter les stratégies de recrutement.

Pour les DRH :

- Utiliser l'IA pour prédire les tensions sur les métiers et les compétences.
- Automatiser le sourcing et la présélection pour gagner en réactivité. Développer des outils d'attractivité personnalisés pour séduire les candidats.

2. LA SORTIE DU CHÔMAGE DE MASSE ET LA GESTION DES MOBILITÉS

« L'économie n'a plus besoin de créer beaucoup d'emplois pour limiter ou faire diminuer le chômage. »

Avec une population active stagnante, le chômage structurel baisse. L'IA aide à piloter les mobilités internes, à anticiper les départs

et à fluidifier les transitions professionnelles. Elle permet aussi de mieux accompagner les reconversions et de sécuriser les parcours, en proposant des recommandations individualisées.

Pour les DRH :

- Cartographier les compétences internes et externes en temps réel.
- Proposer des parcours de mobilité et de formation adaptés grâce à l'IA. Suivre les trajectoires et anticiper les risques de désengagement.

3. L'INVERSION DU RAPPORT DE FORCE SALARIÉS/EMPLOYEURS

« Les salariés sont de plus en plus en situation de choisir leur employeur. »

La fidélisation devient un enjeu central. L'IA permet de personnaliser l'expérience collaborateur, d'identifier les leviers de motivation et de prévenir les départs. Les outils d'analyse sémantique et émotionnelle offrent aux DRH une vision fine des attentes et des signaux de désengagement.

Pour les DRH :

- Déployer des assistants IA pour répondre aux besoins individuels.
- Analyser les feedbacks et les interactions

pour ajuster la politique RH.

- Mettre en place des dispositifs de reconnaissance et d'engagement pilotés par la data.

4. LA TRANSFORMATION DU TEMPS DE TRAVAIL ET DE LA RETRAITE

« Le temps passé à la retraite va diminuer, la durée de cotisation va augmenter. »

L'IA aide à modéliser les trajectoires de carrière, à optimiser la gestion des âges et à anticiper les impacts des réformes. Elle permet de simuler différents scénarios de temps de travail, d'accompagner les seniors dans leur évolution et de piloter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Pour les DRH :

- Utiliser l'IA pour simuler les impacts des politiques sociales et des réformes.
- Adapter les dispositifs de formation et de mobilité pour les seniors.
- Piloter la gestion des âges et la transmission des savoirs.

5. L'INTENSIFICATION DU RÔLE ÉCONOMIQUE DE L'IMMIGRATION

« L'immigration devient un levier économique

pour compenser la baisse de la population active. »

L'IA facilite l'intégration des talents internationaux, la reconnaissance des compétences et la gestion de la diversité. Elle permet de valoriser les parcours atypiques, d'anticiper les besoins en main-d'œuvre et de sécuriser l'intégration des nouveaux arrivants.

Pour les DRH :

- Cartographier les compétences.
- Automatiser la reconnaissance des diplômes et des expériences.
- Suivre l'intégration et l'évolution des collaborateurs internationaux.

CONCLUSION

L'IA, en s'appuyant sur les cinq révolutions identifiées par France Stratégie, devient un outil stratégique pour les DRH. Elle permet de répondre à la pénurie de talents, d'accompagner la sortie du chômage de masse, de fidéliser les collaborateurs, de gérer la transformation du temps de travail et d'intégrer les nouveaux talents issus de l'immigration. Les DRH doivent

Myriam Hettier





LA FONCTION RH PEUT-ELLE ENCORE PILOTER CE QU'ELLE NE SAIT PLUS VOIR ?

LE GRAND ANGLE MORT DE LA RH MODERNE : VOIR BEAUCOUP,
COMPRENDRE PEU

Il faut d'abord partir d'un constat honnête, sans procès d'intention.

La fonction RH n'a jamais été aussi active, aussi équipée, aussi sollicitée qu'aujourd'hui. Elle recrute sous tension, forme en continu, cartographie des compétences mouvantes, accompagne des managers épuisés, tente de prévenir les risques psychosociaux, tout en intégrant couche après couche de nouveaux outils censés l'aider à mieux piloter. Et pourtant, dans le quotidien, une sensation diffuse persiste : celle de courir vite, mais sans toujours savoir exactement où se situent les véritables points de bascule.



JÉRÉMY LAMRI
CEO TOMORROW THEORY & LES
ÉMERGENCES, FUTURE OF WORK & HR



QUAND L'IA ARRIVE DANS UN SYSTÈME FRAGMENTÉ, ELLE NE FAIT QUE LISER LA SURFACE

Dans beaucoup d'organisations, poser une question pourtant simple devient étonnamment complexe. Où sont nos compétences réellement critiques, pas celles déclarées dans un référentiel, mais celles qui font tourner l'activité ? Quels parcours internes sont réellement possibles, au-delà des slides de mobilité ? Où la surcharge devient-elle chronique, et à quel moment précis commence-t-elle à produire des effets délétères ? Ces questions ne manquent pas de réponses, elles manquent de réponses lisibles, car l'information existe, mais elle est dispersée, cloisonnée, parfois contradictoire.

Ce n'est pas un échec individuel, c'est un effet de structure. La RH a empilé des solutions pensées pour optimiser des fonctions spécifiques, sans jamais disposer d'un véritable point de vue systémique. Elle voit des morceaux, des instantanés, des indicateurs locaux, mais rarement les relations entre ces éléments. Et piloter sans voir les relations, c'est piloter à vue.

C'est dans ce contexte que l'IA s'invite aujourd'hui dans la fonction RH, souvent avec beaucoup de promesses et une certaine dose de soulagement. Enfin des outils capables d'aider à rédiger plus vite, de structurer des contenus, de suggérer des formulations, d'automatiser des tâches chronophages. Dans les faits, ces usages apportent un gain réel de confort opérationnel, et il serait absurde de le nier.

Mais très vite, un plafond apparaît. Une IA RH qui n'a accès qu'à des documents statiques ou à des données partielles reste fondamentalement aveugle au réel. Elle sait parler du travail, mais elle ne voit pas le travail. Elle peut reformuler une fiche de poste, sans comprendre comment ce poste s'inscrit dans une trajectoire collective. Elle peut suggérer une formation, sans percevoir les contraintes organisationnelles ou la charge déjà existante.

Sur le terrain, cela donne des situations assez révélatrices. Une entreprise identifie, via son outil de compétences, un besoin massif de montée en compétences sur un sujet critique. L'IA recommande des parcours de formation cohérents sur le papier. Mais personne ne voit que les équipes concernées sont déjà en surcharge structurelle, que les managers clés sont en mobilité sortante, et que les temporalités projet rendent l'effort irréaliste à court terme. L'IA n'a pas tort. Elle est simplement mal informée.

Mettre de l'IA sur un système RH fragmenté revient à accélérer des décisions sans améliorer la compréhension globale. Le problème n'est pas l'intelligence de l'outil, mais la qualité de l'environnement dans lequel on le fait opérer.

REPRENDRE LA MAIN : ORGANISER L'ACCÈS À LA DONNÉE AVANT DE VOULOIR TOUT AUGMENTER

C'est ici qu'intervient un sujet encore très peu abordé dans la sphère RH, mais pourtant décisif : celui de l'architecture d'accès à la donnée. Concrètement, il s'agit de se demander comment une IA, ou plusieurs agents spécialisés, peuvent accéder de manière cohérente, sécurisée et contextualisée aux différentes briques de l'écosystème RH, sans créer une usine à gaz ni une boîte noire incontrôlable.

On parle beaucoup de structuration de la donnée, et même de l'interopérabilité des applications et outils, mais ce sont des sujets qui passent complètement à côté de leur objectif si on ne parle pas de la structuration de l'accès à la donnée. Si je vous donne un puzzle de 5 000 pièces sans vous donner l'image qu'il représente, vous aurez beaucoup de mal à comprendre comment l'assembler. C'est la même chose avec l'ensemble des données RH, elles ont des adhérences, des règles propres, et doivent se combiner d'une certaine manière.

Un serveur MCP, dans sa version la plus simple, peut être compris comme une couche qui sert à faire le lien (ou couche d'orchestration) entre les données RH existantes et les usages qui en sont faits. Il ne remplace aucun outil, ne centralise pas forcément toutes les données, mais définit les règles du jeu : quelles informations peuvent être croisées, dans quel cadre, avec quelles limites, et pour répondre à quels types de questions.

Sur le terrain, cela ouvre des perspectives très concrètes. Une DRH peut interroger un agent IA non pas pour produire un livrable générique, mais pour explorer un scénario précis : quels sont les risques d'obsolescence de compétences sur un périmètre donné à horizon dix-huit mois,

en tenant compte à la fois des départs prévus, des mobilités possibles, des charges actuelles et des investissements formation déjà engagés. La réponse n'est pas magique, mais elle devient argumentée, contextualisée, discutable.

Bien sûr, aucun responsable RH n'a aujourd'hui les pleins pouvoirs sur l'infrastructure data de son organisation. Les contraintes IT, budgétaires, politiques sont bien réelles. Mais précisément, penser un serveur MCP RH n'est pas un projet technologique clé en main, c'est d'abord un acte de positionnement. C'est affirmer que la fonction RH doit participer à la définition de la manière dont la donnée humaine est rendue visible et exploitable, plutôt que de subir des choix faits ailleurs.

La question devient alors moins « comment déployer » que « par où commencer ». Et la réponse est souvent plus simple qu'on ne le pense : clarifier les usages prioritaires, identifier les données réellement critiques, définir des règles de gouvernance claires, et accepter que la lisibilité du système vaille parfois mieux que la sophistication des outils.

PILOTER, DEMAIN, CE SERA D'ABORD RENDRE LE SYSTÈME INTELLIGIBLE

La fonction RH n'a pas besoin d'un nouvel effet de mode technologique. Elle a besoin de retrouver une capacité fondamentale : voir le système qu'elle est censée piloter. Dans un monde instable, où les trajectoires se fragmentent et où la charge cognitive devient un enjeu central, la lisibilité n'est pas un luxe, c'est une condition d'action.

La vraie question n'est donc pas de savoir si la RH adoptera l'IA, mais si elle saura créer les conditions pour que cette IA agisse sur un réel compréhensible, gouverné et assumé. Cela passe par des choix d'architecture invisibles, souvent peu valorisés, mais profondément structurants.

Sur ce sujet, il n'est pas nécessaire d'avoir des années d'avance. Quelques mois suffisent, à condition d'accepter de poser les bonnes questions avant que d'autres ne le fassent à votre place.





IA

**EN RH, L'IA N'ARRIVE PAS AU
MILIEU DE NULLE PART**

Lorsqu'on parle d'IA appliquée aux RH on a souvent l'impression que le sujet est vu comme un phénomène technologique qui viendrait perturber un métier aux pratiques établies, stables et maîtrisées. Un peu comme si les RH vivaient dans une bulle, un monde à part, sous contrôle, où tout est totalement conforme aux intentions et qui serait d'un seul coup rattrapé par la technologie. C'est une lecture commode mais totalement fausse.



BERTRAND DUPERRIN
OPERATIONS & PEOPLE LEADER



L'IA n'arrive pas dans un vide organisationnel mais s'insère au contraire dans des pratiques plus que structurées et ancrées dans le quotidien avec ses logiques décisionnelles, des compromis entre efficacité, conformité et praticité et des pratiques parfois bancales mais largement acceptées faute de mieux. C'est justement pour cela que l'IA, comme toute technologie visant à améliorer l'efficacité par le biais de l'automatisation totale ou partielle pose problème.

En effet l'IA ne crée pas de nouveau problèmes, pas plus qu'elle n'introduit de nouveaux problèmes mais, au contraire, rend visible ce qui existait déjà.

L'IA, RÉVÉLATEUR DES BONNES ET MAUVAISES PRATIQUES RH

Les pratiques RH reposent en effet sur des modèles implicites ou explicites même si on se plaît à mettre en avant leur côté « humain » qui voudrait qu'elles soient beaucoup moins mécanistes qu'elles ne le sont en réalité. Recruter, évaluer, détecter un potentiel ou orienter une carrière se fait en respectant des critères, des hiérarchies, des signaux plus ou moins pertinents sans que la logique soit totalement explicable.

Tant que ces arbitrages sont portés par des humains, leur part d'implicite et d'irrationnel reste tolérable. On parle d'expérience, d'intuition, de jugement professionnel alors que l'IA ne sait, quant à elle, pas fonctionner dans le flou. Elle impose d'expliquer, formaliser, transformer des raisonnements tacites en règles « opérables » et, lorsque cela n'est pas fait, elle les extrait de sa propre observation des pratiques passées.

Ce faisant, elle met en lumière des biais, des angles morts, des stratégies de contournement, ce fameux « work about work » qui fait que parfois on passe 60% de son temps dans des tâches routinières, non documentées, dont le seul but est de faire fonctionner un processus dysfonctionnel. Mais rien de cela n'est dû à l'IA qui ne fait qu'exposer ce que par habitude on ne voyait plus voire se refusait de voir.

La technologie n'a qu'une seule proposition de valeur : opérer plus vite et à plus grande échelle. Appliquée à des activités mal conçues, à des zones grises nombreuses, elle n'aide qu'à dysfonctionner encore plus vite et à une échelle qui font que, une fois l'humain sorti de la boucle et ne compensant plus, on ne peut plus que constater les dégâts.

LA NATURE CHANGEANTE DU TRAVAIL DES RH

Cette exposition nouvelle transforme en profondeur le travail des professionnels des RH, non que leur mission ne disparaisse, mais parce que leur rôle change.

Moins de production manuelle, moins de traitements répétitifs et fastidieux mais plus de cadre, de décisions à expliciter, un devoir accru quant à l'explicabilité des opérations, des choix et des arbitrages produits.

Le travail des RH va devenir plus visible, son impact s'accroître mais il va également devenir moins confortable, si tant est qu'il ait été. Ce qui relevait du non-dit, d'une forme de coutume (le fameux « on a toujours fait comme ça ») va devoir être décortiqué, analysé, défendu, justifié, critiqué, remis en cause. Si cela constitue une base saine pour une démarche d'amélioration continue cela fera poser sur les RH une responsabilité accrue difficile à esquiver.

LES RH GARDIENS DES VALEURS ET DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

C'est là qu'intervient un sujet trop souvent passé sous silence quand on parle d'IA : celui de la culture d'entreprise. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises pratiques RH, sous réserve bien sûr qu'elles s'inscrivent dans le cadre de la légalité. Il y a, en revanche, des pratiques qui

sont ou non cohérentes avec les valeurs et la culture d'entreprise.

Mais l'IA n'a ni valeurs ni culture. Par défaut elle distillera les valeurs de ses concepteurs voire, pire encore, amplifiera des pratiques passées qu'elle constatera quand bien même elles sont orthogonales avec les valeurs proclamées.

Si on ne prend pas garde à comment on peut « éduquer » l'IA en fonction des valeurs et de la culture d'une organisation celle-ci se retrouvera à fonctionner en fonction des valeurs d'autres.

DE L'ADOPTION TECHNOLOGIQUE AU DESIGN DU TRAVAIL

C'est ici qu'entre en jeu un concept trop mal connu des entreprises et des RH : le design d'entreprise. A ne pas confondre avec l'architecture d'entreprise qui elle est (trop) bien connue. Là où cette dernière subordonne l'entreprise à ses systèmes, le design, lui, met en cohérence trois piliers que sont les opérations, l'expérience et l'identité.

L'architecture crée une organisation qui adopte la culture et les choix par défaut ses outils, le design met la technologie au service d'une intention.

Designer l'entreprise, ce n'est pas produire des schémas ou décrire des organisations idéales. C'est faire des choix conscients sur la manière dont les règles, les processus et les outils orientent les comportements. C'est décider ce que l'on accepte de déléguer à des systèmes, et ce que l'on choisit de maintenir dans le champ de la décision humaine, même lorsque l'automatisation serait possible. C'est enfin faire en sorte que l'ensemble fonctionne en cohérence avec l'identité de l'entreprise.

Faute de design l'entreprise adoptera des modes opératoires conçus par d'autres et importera la culture et les valeurs des concepteurs de ses outils quitte à en perdre un facteur d'avantage concurrentiel qu'il soit opérationnel ou...humain.

On ne préserve pas sa culture d'entreprise en mode défensif face à l'IA ou toute autre forme de technologie mais, au contraire, on fait en sorte qu'elle incarne et diffuse cette culture à l'échelle de par ce qu'elle produit.

DONNER LE TON DE L'IA DANS L'ENTREPRISE

Par contre sur un sujet aussi transformateur et impactant que l'IA, les RH ont un rôle majeur à jouer quant au message porté par le projet IA, son intention.

J'aime comparer l'IA au Lean. Dans les deux cas,

la promesse initiale tourne sur la valorisation de l'humain, de la réconciliation entre productivité et valorisation du travail. Rappelons que l'idée du Lean était en effet non pas de réduire les effectifs mais de développer les personnes et qu'en dévoiant sa philosophie on en a fait une machine à licencier. D'où désormais une forte résistance des salariés à la simple prononciation de ce mot, ce qui provoque l'échec de nombreux projets. Qui voudrait contribuer, en effet, à une démarche dont la réussite signifie la fin de son emploi ?

Le parallèle avec l'IA est assez évident et le « salarié augmenté » est désormais, dans l'inconscient collectif, en train de devenir un « salarié licienciable » avec tout ce que cela implique par rapport à la manière dont la démarche est accueillie par les collaborateurs.

Mais il y a des projets Lean qui se sont bien passé, avec une vraie implication des collaborateurs. Leur point commun est une promesse, celle que les bénéfices des démarches d'amélioration ne se traduiront pas en licenciements.

Ces entreprises n'étaient pas hors sol, bien au contraire. Elles étaient très lucides par rapport à ce qu'elles recherchaient et aux conditions de succès de leur démarche et ne promettaient pas de préserver les emplois mais les carrières, ce qui est totalement différent. Un poste peut disparaître mais la carrière dans l'entreprise de celui qui l'occupe être protégée voire boostée.

A l'heure où l'IA est un sujet anxiogène, un motif de défiance de la part des collaborateurs et alors qu'on sait que la confiance est clé dans

sa réussite, pourquoi ne pas explorer cette voie pour en faire un sujet de réconciliation et de collaboration ?

C'est peut-être là et avant tout là qu'on peut attendre les RH car c'est ce qui conditionnera beaucoup de choses à long terme.

QUELLES IMPLICATIONS POUR LES RH ?

Dans ce contexte, le rôle des RH doit évoluer de l'adoption des outils vers celui de concepteurs du fonctionnement de l'entreprise. Il ne s'agit plus seulement d'accompagner ou de rassurer, mais de participer à des arbitrages structurants, parfois inconfortables, sur la manière dont l'IA s'insère dans les pratiques.

Préserver une culture ne passe plus principalement par des messages, des chartes ou des mais passe par des décisions très concrètes de design d'entreprise, qui engagent la façon dont les systèmes influencent les comportements et les décisions.

L'arrivée de l'IA est une opportunité unique de se demander « comment voulons-nous fonctionner, pourquoi et cela est-il cohérent avec notre identité » et de mettre la technologie au service d'une intention, d'un projet, d'une identité avant que ça ne soit l'inverse qui se produise.

Bertrand Duperrin





**POURQUOI LA FONCTION RH
DOIT ABSOLUMENT PRENDRE EN
MAIN L'IA**

Il existe aujourd’hui deux approches très contrastées pour mettre en œuvre et diffuser l’intelligence artificielle (IA). Ce qui diffère, c’est l’intention du projet : dans le premier cas remplacer le travail humain avec une focale obsessionnelle sur la productivité (IA d’effacement) ; dans le second cas soutenir le travail humain en contribuant à renforcer le pouvoir d’agir des opérateurs et à mettre à leur disposition un environnement de travail capacitant (IA capacitante). Cette seconde option, aujourd’hui minoritaire, doit être formalisée et portée par la fonction RH afin de renouer avec sa raison d’être : valoriser le potentiel humain comme facteur stratégique de compétitivité.



MARTIN RICHER
CONSULTANT EN RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, FONDATEUR DE MANAGEMENT & RSE



**A - L’IA D’EFFACEMENT,
DOMINANTE AUJOURD’HUI, CONDUIT
À UNE TRIPLE IMPASSE**

1) Impasse de finalité : dans beaucoup d’entreprises, ce sont les collaborateurs qui amènent l’IA générative sur leur lieu de travail, avant leur direction. D’après le Conseil national du numérique (CNNum), 68 % des travailleurs qui utilisent l’IA générative au travail n’en informent pas leur manager, une pratique qui s’est développée sous le nom de « shadow IA ». Par réflexe, les entreprises ont cherché à reprendre la main en sélectionnant les fameux « cas d’usage » et leurs cohortes de « Test & Learn » et de POC (proof of concept) sur lesquels investir. Mais cette approche, très opportuniste, fait l’impasse sur la réflexion stratégique essentielle : que voulons-nous faire avec l’IA ; quelles sont nos intentions ? L’absence de réponses claires et partagées sur ces questions essentielles entretient un haut niveau d’incertitude pour les salariés, qui de ce fait, hésitent à s’engager réellement dans les projets IA de leur entreprise. En tant qu’architecte du travail, la RH doit organiser et mener ce débat.

2) Impasse de défiance : une étude comparative du BCG de juin 2018 souligne de vraies

différences entre les 7.000 actifs de 7 pays (Allemagne, Canada, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Royaume Uni) : les actifs français sont les plus inquiets quant aux conséquences de l'intelligence artificielle sur leur travail. Comment s'en étonner alors que les estimations les plus fantaisistes et alarmistes sur les prévisions de suppressions d'emplois massives circulent et que bon nombre d'entreprises ont trouvé là le prétexte idéal pour justifier des licenciements opportunistes, notamment des juniors et des seniors ? Résultat : d'après le CNNUM, 60 % des travailleurs en France craignent de perdre leur emploi dans la prochaine décennie à cause de l'IA. C'est le métier de la RH de recréer la confiance.

3) Impasse de ROI : l'approche par la productivité (IA d'effacement), est celle qui est de loin la plus utilisée aujourd'hui. Mais elle montre ses limites : selon le MIT (Massachusetts Institute of Technology), plus de 80 % des entreprises ont expérimenté des outils d'intelligence artificielle générative comme ChatGPT, mais moins de 5 % des projets produisent un vrai retour sur investissement. Ce paradoxe a un nom : le GenAI Divide, c'est-à-dire le gouffre béant entre l'usage et la transformation. À mon sens, l'explication de ce gouffre tient pour une bonne part dans l'obsession des entreprises vis-à-vis de la productivité, qu'elles abordent de façon étroitement quantitative par la substitution du capital technologique au travail humain.

B - POURQUOI L'IA D'EFFACEMENT L'EMPORTE-T-ELLE AUJOURD'HUI SUR L'IA CAPACITANTE MALGRÉ CETTE TRIPLE IMPASSE ?

Cinq facteurs doivent être mobilisés pour expliquer la difficulté de l'IA capacitive à s'imposer.

1) L'IA d'effacement est la solution de facilité. Elle repose sur l'illusion selon laquelle gagner en compétitivité exige d'optimiser par les process et par le travail prescrit. C'est la solution dans laquelle s'engagent spontanément les entreprises françaises, fortement engluées dans un taylorisme technologique. La fonction RH peut avoir tendance à se réfugier dans l'accompagnement technique des restructurations qui s'ensuivent (GEPP et « upskilling » pour éviter la dégradation de « l'employabilité »).

2) L'IA capacitive est plus exigeante. Solution alternative, elle consiste à valoriser le travail humain, l'intelligence du travail. Plutôt que de concentrer l'intelligence dans la prescription du travail (les consignes, les règles embarquées dans les logiciels, les instructions issues des algorithmes...), il s'agit au contraire de décentraliser par subsidiarité, de donner du pouvoir d'agir aux opérateurs, dans les

terminaisons nerveuses de l'entreprise, au plus près des processus de travail et des points de contact avec les clients ou usagers. Cette approche de déploiement de l'IA est mieux adaptée à l'environnement d'aujourd'hui qualifié de VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu) car elle permet une meilleure agilité. Mais elle échappe au contrôle centralisé et à la verticalité chers au « management à la française », comme l'a montré le récent rapport de l'IGAS sur la comparaison internationale des « Pratiques managériales dans les entreprises» (mars 2025).

3) La fonction RH n'est pas au rendez-vous à ce jour. Elle ne s'est pas encore fortement investie sur le sujet de l'IA alors que son intervention en force est indispensable à la démarche de l'IA capacitive. Le baromètre international « Radioscopie des directions des ressources humaines » publié en juin 2024 par la Cegos et réalisé dans 6 pays d'Europe dont la France et 3 pays d'Amérique latine montrait que l'intégration de l'intelligence artificielle n'était perçue comme un enjeu stratégique que pour 21 % des décideurs RH sondés et que près de 70 % d'entre eux ne l'avaient pas encore pris en compte dans leurs pratiques (75 % en France). Il est vrai que la fonction RH n'a jamais fait preuve de beaucoup d'allant pour miser sur la digitalisation. L'étude du BCG intitulée Creating People Advantage publiée en juin 2021 le montrait avec force : alors que la pandémie a accéléré la digitalisation, seuls 16 % des managers RH interrogés en France et 21 % dans le monde estimaient qu' « aujourd'hui, leur entreprise maîtrise les outils IA et numériques et un système d'information RH efficace ».

4) Le dialogue social ne joue pas son rôle dans ce domaine. Dans leur rôle de défense de l'emploi et d'élévation des qualifications, les représentants du personnel devraient peser de tout leur poids en faveur de l'IA capacitive. Mais alors que depuis 2021, LaborIA souligne la nécessité d'aborder les enjeux liés à l'IA par le dialogue social, alors que le projet Dial-IA ("Dialogue IA") fournit des outils pour équiper le dialogue social sur l'IA depuis fin 2024, les avancées sont encore timides. Comme l'écrit François-Xavier Petit, directeur général de Matrice, « aujourd'hui, dans les entreprises, en matière de technologie, nous discutons surtout du télétravail ou du droit à la déconnexion, mais nous n'explorons pas suffisamment les questions clés, comme la gouvernance des algorithmes ou leur explicabilité, comme l'impact de l'automatisation sur l'expertise, les marges de manœuvre avec les outils, les identités professionnelles ». C'est à la RH de prendre l'initiative, de quitter cette zone de confort et de donner le ton du dialogue social sur l'IA.

5) Les dilemmes éthiques « remontés à la surface » par l'IA embarrassent les dirigeants.

L'IA capacitaire percutante percute les zones grises de l'entreprise en l'obligeant à se prononcer, par exemple sur les conditions d'un usage responsable de l'IA, sur la protection des données, sur la réduction des biais algorithmiques. Comme l'affirme Yann Ferguson, Directeur Scientifique du LaborIA « chaque organisation doit déterminer sa charte d'utilisation de l'IA, en fonction des buts recherchés, avec un alignement entre usage et éthique de l'entreprise. (...) Il faut sortir des pratiques clandestines et individuelles en développant une culture partagée de l'IA articulée autour du collectif » (Travail & Sécurité, 18 mars 2025). Le rapport World of Work Trends 2024 le disait déjà très explicitement : « Les responsables RH joueront un rôle crucial en impliquant activement les collaborateurs dans l'utilisation de l'IA, adoptant ainsi une approche plus inclusive et éthique ».

CONCLUSION (PROVISOIRE)

Le statu quo n'est plus une option. Car derrière les hallucinations de l'IA, émergent de plus en plus clairement ses égarements, qui entraînent les entreprises sur des fausses pistes. Heureusement, les choses bougent. En Europe, l'IA Act, voté par le Parlement européen en juin 2023, encourage les salariés à engager des discussions avec leur direction au sujet

du déploiement de l'intelligence artificielle. En France, des accords innovants se signent dans les entreprises (Axa, Groupe BPCE...).

Des initiatives remarquables voient le jour comme la « convention salariée » organisée par la Maif à l'automne 2024 autour de l'IA générative. Une trentaine de collaborateurs tirés au sort et représentatifs des différents métiers de l'entreprise se sont formés et réunis pendant 4 jours pour formuler des propositions à la direction en répondant à la question : « À quelles conditions et selon quelles modalités Maif pourrait-elle intégrer avec succès l'IA générative dans l'exercice de ses métiers ? ». De son côté, la Macif a lancé en novembre 2025 la Chaire "IA : pour un futur du travail désirable", fruit d'une collaboration inédite avec l'Inria et Matrice pour concilier innovation technologique et progrès humains.

Alors, amis DRH du CAC40, du SBF120, des grands groupes lucratifs, des ETI et PME du secteur privé, allez-vous laisser à l'Economie Sociale et Solidaire le monopole de l'innovation ?

Martin Richer

Pour aller plus loin : « Quand l'intelligence du travail l'emporte sur l'intelligence artificielle », Metis Europe, 3 novembre 2025 <https://www.metiseurope.eu/2025/11/03/quand-lintelligence-du-travail-lemporte-sur-intelligence-artificielle/>





IA EN GRH : REPOUSSEZ LES LIMITES DE LA GESTION ALGORITHMIQUE

L'IA SÉDUIT PAR SA PROMESSE DE PRÉCISION ET D'EFFICACITÉ.
MAIS SON ADOPTION RAPIDE EN RH COMPORE AUSSI DES ANGLES
MORTS. VOICI UN CADRE SIMPLE ET RIGoureux POUR EN ÉVALUER
LES RISQUES, ET REMETTRE L'EXPÉRIENCE HUMAINE AU CŒUR DES
DÉCISIONS

L'IA apporte des opportunités réelles, mais aussi des fragilités souvent méconnues. Comprendre trois paramètres essentiels permet d'en faire un outil plus sûr, plus utile, et plus aligné avec la valeur humaine.



ILHEM ALLEAUME
SENIOR HR ADVISOR – L&D, TALENTS
& SBO | PRÉSIDENTE DU REC BOARD
MEMBER, EXECUTIVE COACH



L'IA s'installe aujourd'hui dans la plupart des organisations. Elle transforme la façon dont nous recrutons, accompagnons et évaluons les équipes. Son essor s'appuie sur une dynamique ancienne : les RH utilisent de plus en plus les données pour objectiver leurs décisions, renforcer leur crédibilité et mieux dialoguer avec le business.

Dans ce contexte, les grands fournisseurs de SIRH ont intégré des fonctionnalités IA dans leurs outils. Et selon une enquête ISG, une entreprise sur trois en fait désormais une priorité stratégique. Pourtant, un élément surprend : moins de la moitié observent une réelle création de valeur. Cet écart mérite que l'on prenne un pas de recul.

Car lorsque l'on regarde de près l'usage de l'IA dans le recrutement, la rémunération, la planification et la performance, on découvre non seulement des limites techniques, mais aussi et surtout des limites liées à la nature même du travail humain. L'IA peut beaucoup, mais elle ne peut pas tout.

LE TRIPTYQUE CRITIQUE : OBJECTIF, DONNÉES, PROGRAMMATION

Pour évaluer un système d'IA, trois questions doivent toujours être posées : Que cherche-t-il à faire ? Avec quelles données ? Et selon quelle logique de calcul ?

1) L'Objectif : traduire un phénomène humain sans le déformer

Définir un objectif simple pour l'IA est facile. Mais traduire des réalités comme la performance, le potentiel ou l'engagement dans des variables mesurables est un exercice risqué. Le travail

humain est complexe, parfois imprévisible, souvent contextuel. Il est fait de matière charnue, désordonnée et indéterminée. Les objectifs d'un système d'IA doivent donc être formulés avec prudence : ce que l'on choisit de mesurer influence ce que l'on finit par décider.

2) Les Données : quantité ne rime pas toujours avec pertinence

Les systèmes d'IA apprennent par imitation. Si les données qui les entraînent comportent des biais, ils les reproduiront. Même des données très volumineuses ne sont pas forcément pertinentes pour prédire la réussite professionnelle. Un test gamifié peut générer des milliers d'informations, mais cela ne garantit pas qu'il mesure réellement un facteur lié à la performance au travail. La vraie question est : ces données reflètent-elles ce que nous voulons évaluer ?

3) La Programmation : comprendre ce que fait réellement l'algorithme

Dans les modèles sophistiqués, les règles de décision ne sont pas toujours explicites. Cela rend l'interprétation difficile pour les utilisateurs, mais aussi pour les concepteurs eux-mêmes. Lorsque le fonctionnement repose sur du code propriétaire, la transparence est encore plus limitée. Pour les employeurs, c'est un point important : même si l'outil est opaque, la responsabilité juridique reste entière.

Avec l'IA, le risque est de produire des mesures sans théorie. L'algorithme observe, mais ne comprend pas.

LE MIRAGE DE L'EFFICACITÉ EN RECRUTEMENT ET GESTION DE LA PERFORMANCE

Recrutement : quand l'automatisation simplifie une étape et en complexifie une autre

Le numérique a facilité l'accès aux candidatures, mais il a aussi multiplié leur nombre. L'IA est souvent utilisée pour trier, mais ce tri peut introduire de nouveaux biais.

- Sourcing : des biais qui ne disent pas leur nom

Des plateformes orientent les annonces vers certains publics non pas en fonction de compétences, mais en fonction de coûts publicitaires, entraînant des biais indirects.

- Sélection : des critères trop étroits

Un algorithme peut exclure un profil pertinent pour des raisons purement formelles. Quand le critère est mal paramétré, l'outil élimine des talents.

- Tests gamifiés : beaucoup de signaux, peu de sens

Les outils qui analysent comportements, voix ou micro-expressions créent une impression de précision, mais rien ne prouve que ces signaux prédisent la performance professionnelle.

Performance : le risque de confondre activité et valeur réelle

Dans les métiers très standardisés, les métriques sont simples mais un objectif fixé à partir de données incomplètes peut devenir contre-productif.

Dans les métiers du savoir, les outils de surveillance du travail à distance mesurent souvent l'activité visible, pas la contribution réelle. Un collaborateur qui réfléchit, lit, ou échange hors écran peut être jugé « peu actif », alors qu'il avance sur un sujet clé. Lorsque les règles de calcul restent opaques, l'amélioration devient impossible.

RÉMUNÉRATION ET PLANIFICATION : DES RISQUES D'INQUITÉ AMPLIFIÉS PAR L'OPACITÉ

Rémunération : une personnalisation qui peut fragiliser l'équité

L'IA peut aider à estimer les salaires du marché mais si l'outil se base sur des données extérieures non ajustées au contexte, il peut créer des décalages injustifiés.

Le risque le plus sensible concerne la discrimination salariale algorithmique :

dans certaines plateformes, l'IA apprend le montant minimal que chaque travailleur est

prêt à accepter, ce qui peut entraîner des rémunérations différentes pour un travail identique.

Planification : optimiser sans écraser les marges de manœuvre humaines

Les systèmes d'IA peuvent construire des plannings très efficaces, mais parfois au prix de la flexibilité ou de la santé des équipes.

Les signaux faibles du comportement humain — fatigue, charge émotionnelle, pression — peuvent être exploités par les modèles, sans base scientifique solide, et conduire à des décisions automatisées injustes.

Certaines organisations utilisent même le social matching pour attribuer les tâches en fonction de profils prédictifs.

Ces logiques, lorsqu'elles ne sont pas discutées collectivement, peuvent réduire l'autonomie des équipes.

RECENTRER L'HUMAIN : LE RÔLE INDISPENSABLE DU PROFESSIONNEL RH

L'intérêt pour les chiffres a longtemps guidé l'évolution des RH mais l'IA impose une nouvelle responsabilité : comprendre ce que ces chiffres disent... et ce qu'ils ne disent pas.

Passer d'une logique d'adoption à une logique de compréhension

Beaucoup d'outils d'IA sont conçus pour être simples d'utilisation. Être simple à utiliser ne veut pas dire être simple à comprendre. Les professionnels RH ont un rôle clé : questionner, analyser, et demander plus de transparence.

Co-construire : la condition de réussite la plus fiable

Même les projets IA les mieux intentionnés nécessitent des ajustements. Une grande entreprise internationale a dû itérer deux ans pour aligner un modèle de recrutement avec la réalité du terrain. Ce qui a fait la différence ? La participation active des RH et des managers, capables d'expliquer leur jugement et leurs critères.

L'exemple de British Telecom Group illustre la même logique : en impliquant les techniciens dans la conception du système, l'entreprise a amélioré l'efficacité et la qualité de vie au travail.

Ilyen Alcanne



IA EN ENTREPRISE : FAUT-IL INTERDIRE L'UTILISATION DE L'IA AUX COLLABORATEURS ?

L'utilisation de l'IA en entreprise s'est largement démocratisée, avec ses avantages, mais aussi ses inconvénients, voire ses dangers : fuites de données, informations erronées, perte de crédibilité... Face aux dérives possibles d'un usage non maîtrisé, faut-il aller jusqu'à interdire l'IA aux collaborateurs ?



HOMÉRIC DE SARTHE
CEO - CRAFT AI



LE SUCCÈS CROISSANT DE L'UTILISATION DE L'IA DANS UN CADRE PROFESSIONNEL : OPPORTUNITÉ OU MENACE ?

L'utilisation de l'intelligence artificielle est désormais largement démocratisée dans un cadre professionnel, et ce, dans de nombreux domaines.

Que ce soit pour rédiger un texte, synthétiser un document, générer des images ou trouver des informations, l'IA a désormais pris une place prépondérante dans le quotidien des salariés. Cette technologie leur a permis de se délester de certaines tâches répétitives, mais aussi et surtout de gagner du temps, par ricochet la productivité s'en trouve améliorée.

Cette situation ne semble offrir que des avantages, mais détrompez-vous !

Dans la plupart des cas, les salariés utilisent l'IA sans que leur hiérarchie soit au courant, par crainte d'être considérés comme des "tricheurs" car des idées ne viendraient pas d'eux ou souvent parce que l'entreprise n'impose aucun cadre. De cette utilisation non encadrée découlent des risques pour l'entreprise : partage d'informations sensibles, fuite de données, utilisation d'informations erronées... et les conséquences peuvent être plus lourdes qu'imaginées.

LE PHÉNOMÈNE DE SHADOW AI

Cette utilisation de l'IA sans autorisation ou information de la hiérarchie s'appelle le "shadow AI". 38 % des employés partageraient

des informations sensibles avec l'IA, il y a fort à parier que la plupart d'entre eux ne mesurent pas les risques d'une telle utilisation et que ceux-ci manquent surtout de sensibilisation, de formation et d'un cadre clair dans leur utilisation de l'IA.

LES DANGERS D'UN USAGE NON MAÎTRISÉ DE L'IA

Cet usage parfois "caché" ou non maîtrisé peut amener de gros risques pour une entreprise. Bon nombre d'entre elles en ont déjà fait les frais, comme Samsung qui s'est retrouvé avec certaines informations très sensibles divulguées sur ChatGPT par ses employés. Cette erreur a causé une fuite de données de l'entreprise dans le secteur clé des semis-conducteurs. Les modèles d'IA se nourrissent de toutes sortes d'informations pour formuler leurs réponses, il est crucial de contrôler ce qui parvient à leur connaissance, car ce qui est partagé sur une IA conversationnelle peut potentiellement l'être avec d'autres utilisateurs.

Parmi les dangers que comporte l'utilisation de l'IA, on peut également citer le risque d'utilisation d'informations erronées (pour rédiger un article par exemple) ou encore le risque de cyberattaque. Autant d'événements qui peuvent porter atteinte à la réputation ou à la sécurité d'une entreprise.

FAUT-IL INTERDIRE L'UTILISATION DE L'IA AUX COLLABORATEURS ?

Face à ces potentiels risques et au manque de connaissances des collaborateurs, certaines entreprises peuvent se poser légitimement la question. Parmi elles, quelques-unes ont sauté le pas en limitant, voire interdisant purement et simplement l'utilisation d'outils IA à leurs collaborateurs. On peut citer par exemple Apple, Samsung (suite aux fuites de données) mais aussi des organismes bancaires comme Bank of America. Ces organisations le font majoritairement pour des raisons de confidentialité, compte tenu du caractère sensible de certaines de leurs activités.

LE BESOIN D'UNE IA DE CONFIANCE ET DE FORMATION DES ÉQUIPES

Le fait d'interdire totalement l'usage de l'IA à ses collaborateurs peut être tentant afin d'avoir la sensation (réelle ?) de mettre son entreprise "hors de danger". Cependant, un tel choix permet d'éviter les dangers de l'IA, mais prive également de son potentiel et de tous les avantages qu'elle peut apporter aux collaborateurs dans leur quotidien. Cela peut également affecter la perception de votre entreprise de la part d'éventuels candidats et "freiner" l'arrivée de nouveaux talents.

Dans un monde où les entreprises sont obligées de conjuguer modernité et sécurité, l'accès à une IA de confiance semble donc indispensable. Celle-ci permet d'inclure l'IA aux process de l'entreprise en toute sécurité grâce à une protection des données accrues et à une base de données interne qui servira à "nourrir" l'outil IA tout en évitant les informations fausses ou inventées (c'est ce qu'on appelle la méthode RAG).

La formation et la sensibilisation des équipes n'est pas en reste, un outil IA ne peut être performant que si ses utilisateurs sont au fait des bonnes pratiques à mettre en place. Cela vaut pour l'aspect sécurité, mais aussi pour le "prompting" ou l'art de formuler la bonne requête à l'agent IA.

CONCLUSION

L'utilisation de l'intelligence artificielle en entreprise fait parler d'elle depuis quelque temps aussi bien pour ses avantages que ses dangers. On ne compte plus le nombre d'entreprises ayant essuyé les revers d'une mauvaise utilisation de cette technologie par ses employés (souvent par manque de cadre et de connaissances sur le sujet).

Face à ces risques émergents, beaucoup d'organisations ont interdit l'utilisation de l'IA à leurs collaborateurs, mais cette interdiction est-elle la bonne marche à suivre ?

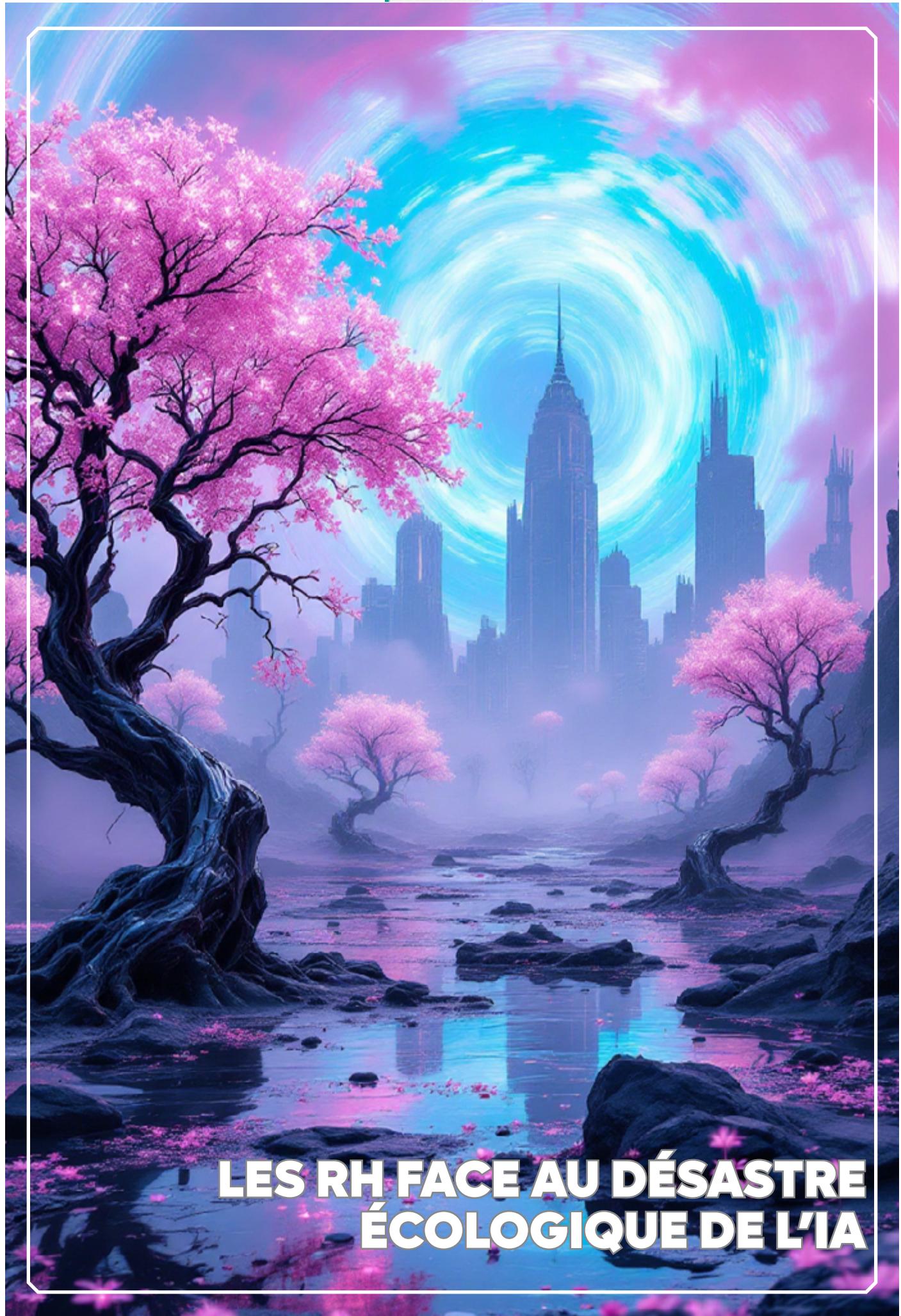
Les différentes réflexions que nous nous sommes faites précédemment dans cet article laissent à penser que non. Cependant, cette autorisation de l'utilisation de l'IA doit se faire

- *dans un cadre clair*
- *avec une formation adaptée*
- *et une IA de confiance*

Pour garantir le confort des collaborateurs, un gain de productivité, une bonne image de l'entreprise, mais également sa sécurité.

Avec ces trois éléments clés, les organisations pourront utiliser l'IA comme un réel levier de croissance et de productivité.

Hervé De Gathé



Plus j'interviens dans le domaine de l'IA, plus je réalise l'ampleur de ses impacts négatifs. Sur l'environnement, mais il y a aussi beaucoup à dire sur les impacts sur la démocratie, sur la vie privée, et même sur notre sécurité à toutes et tous, sans oublier notre santé mentale. Cette question d'environnement, qui nous concerne tous·tes, prend un poids particulier pour les RH. Comment encourager l'adoption de l'IA quand en parallèle on cherche à déployer une politique favorable (ou moins défavorable) à l'environnement ?



PIERRE MONCLOS
CONFÉRENCIER IA & RH / TRANSITION ÉCOLOGIQUE



Si l'entreprise choisit de déployer l'IA, alors je considère que les RH ont à minima la responsabilité de connaître et de minimiser l'impact de cette technologie. Bien souvent, nous portons une casquette RSE en tant que RH, et dans un contexte où on entend des discours flous, fallacieux ou contradictoires sur la question, il me semble indispensable que les RH aient une vision claire de ces impacts et des meilleures manières de les réduire.

1) COÛT ÉCOLOGIQUE DE L'IA : CE QUE L'ON SAIT ET CE QUE ÇA IMPLIQUE DANS LES ENTREPRISES

Si je suis fasciné par les possibilités que nous offre l'IA et par ses avancées fulgurantes, je commence à me demander si tout ça vaut vraiment le coup. L'IA pour le moment peine à résoudre nos problèmes (même les plus simples parfois), mais arrive avec succès à en aggraver d'autres (santé mentale, perte de sens, la régression des équipes, etc).

Cet impact de l'IA sur l'environnement m'est apparu clairement après une interview d'Adrien Leclercq que j'ai eu la chance de mener pour le MOOC IA & RH de Unow. En tant qu'Audit & Risk Manager chez Spotify, Adrien travaille à définir

et mettre en œuvre une « IA responsable », c'est-à-dire, qui « a un effet strictement positif sur l'ensemble des acteurs qui déploient, utilisent ou développent l'IA ». L'IA responsable a plusieurs facettes, et la question des impacts environnementaux prend une place immense. Selon lui, cet impact se divise en trois facettes : les matériaux, l'énergie et l'eau. On retrouvera ces facettes dans l'enquête de Bon Pote publiée en septembre 2025.

Les matériaux : pour faire fonctionner l'IA, on a besoin de faire plus de calculs toujours plus puissants, donc de plus de data centers mais aussi des cartes graphiques et de processeurs. Pour les construire, il faut des matériaux tels que les terres rares, des métaux rares (or, argent palladium...) et bcp de semi-conducteurs tels que le germanium. D'après Carbone 4, « d'ici 2050, pour répondre aux projections de demandes, la quantité de métaux requis pourrait représenter 3 à 10 fois les volumes de production actuels. Il faudrait donc produire plus de métaux au cours des 35 prochaines années que la quantité cumulée produite depuis l'Antiquité. ». Sans parler de leur extraction, particulièrement polluante car elle génère des effluents chimiques (cyanure, arsenic, plomb, sulfates, mercure, etc.) et une quantité gigantesque de déchets inertes, issus du broyage des roches.

L'énergie : l'IA nécessite une phase d'entraînement en amont, très énergivore. On parle de l'équivalent de la consommation annuelle de villes entières pour entraîner un seul modèle ! Et à cela s'ajoute l'utilisation quotidienne de l'IA. En Irlande en 2025, les data centers mobilisent 21% de l'électricité du pays. D'où la course des GAFAM et autres pour construire/racheter des réacteurs nucléaires.

L'eau : tous ces processus émettent énormément de chaleur et il faut beaucoup d'eau pour refroidir les data centers. On commence à savoir qu'il y a des zones géographiques où les acteurs de l'IA accaparent l'eau, même parfois l'eau potable (dont la nature manque déjà, mais aussi l'humain pour ses populations et pour irriguer ses terres agricoles). Hélas c'est dans les zones chaudes et sèches que l'évaporation de l'eau a le meilleur pouvoir refroidissant, c'est donc là que se construisent une bonne partie des data centers.

2) UN PREMIER PAS : LA TRANSPARENCE

Toutes ces informations peuvent (et doivent) nous pousser à agir. Avec de quoi aborder le problème plus méthodiquement. Avoir des chiffres sous les yeux permet de connaître l'effet de l'usage de l'IA, et de savoir lesquels il faudrait réduire. La transparence est donc un élément central pour lequel il faut se battre. Si

les clients l'exigent, les éditeurs de modèles IA pourront se mettre, eux aussi, à la transparence. Dans le domaine, le français Mistral IA est un précurseur mondial : ils ont réalisé, avec Carbone 4 et ADEME, une analyse de l'impact énergétique de leurs modèles d'IA.

Et si vous demandiez à vos prestataires RH un peu de transparence ?

3) QUE PEUVENT FAIRE LES RH ?

Bien sûr, en tant que RH, nous ne sommes pas uniquement responsables de nos usages individuels, nous avons un rôle à jouer à l'échelle de nos entreprises. La sensibilisation et la responsabilisation restent des leviers centraux, bien plus efficaces que le fait d'interdire ou de punir. C'est un point soulevé par Adrien Leclercq ainsi que par Luc Julia, que j'ai eu la chance d'interroger sur la question. Je crois qu'en matière de technologie, une interdiction formelle aurait pour seul effet d'encourager les « shadow users », qui utilisent des modèles d'IA parfois interdits, à l'insu de leur employeur.

Attention, nuance !

L'IA commence à avoir de plus en plus mauvaise réputation en termes d'impact énergétique, à juste titre, et j'entends de plus en plus de gens dire « je n'utilise pas l'IA parce que ça pollue. » C'est vrai, mais la réalité est plus complexe que ça : il faut mettre cela en perspective avec d'autres dépenses énergétiques quotidiennes qui passent inaperçues. Par exemple, il faut jusqu'à 140 litres d'eau pour une simple tasse de café et 155 pour une baguette. Alors s'empêcher de faire une requête sur Chat GPT pour préserver le demi-litre d'eau nécessaire à refroidir les serveurs puis boire 6 cafés par jour, ce n'est pas forcément cohérent. Si votre vrai soucis est l'impact environnemental de l'entreprise, l'IA n'est qu'un problème supplémentaire, et ce n'est peut-être pas le premier endroit où agir si on veut réduire cet impact. Ce serait trop simple. Leçon numéro 1 donc : prioriser nos actions (mais ne pas oublier l'IA pourtant autant).

Privilégier l'intentionnalité

Lorsqu'on a un outil tellement puissant à portée de main, il peut être tentant de lui déléguer les moindres tâches de sa journée, seulement pour voir ce dont il est capable. On est tous·tes passé·es par là en se familiarisant avec l'IA, moi y compris. Cependant, il est important de se poser la question : est-ce que j'ai vraiment besoin de l'IA pour ce cas précis, ou est-ce que je peux faire mon travail à l'ancienne ? Exactement comme les requêtes simples sur Chat GPT qui seraient plus exactes et moins énergivores si on s'en remettait aux simples

recherches Google. Il en est de même pour beaucoup de tâches simples. Bien sûr, l'IA peut s'en charger, mais il serait peut-être préférable de le faire « manuellement ».

Bannir les usages les plus énergivores

À l'inverse des tâches trop simples pour être confiées à l'IA, certaines, trop complexes, consomment une quantité d'énergie démesurée. Il faudrait les utiliser avec parcimonie, uniquement lorsque nécessaire. La chercheuse Sasha Luccioni, qui a publié "Power Hungry Processing", nous explique que : « Classifier un texte est plutôt anodin, générer du texte est en moyenne 25x plus énergivore, et générer une image en bonne qualité est ~60x plus énergivore que générer du texte (soit de l'ordre du Wh). » En ce qui concerne la vidéo, « on peut estimer qu'une vidéo typique des réseaux sociaux de 30s à 25 images par seconde consommerait de l'ordre de ~1kWh », soit une journée de fonctionnement d'un réfrigérateur. Faire connaître les chiffres aidera chacun à réguler ses usages, surtout quand il y a des modes consistant à générer des images et vidéos pour s'amuser.

Et ensuite ?

Ce n'est qu'un petit début des pistes actionnables par les RH. Il y a des liens intéressants à faire avec le CSE, avec votre éventuel comité IA éthique interne, avec vos référents (ou responsables) du numérique responsable, vos équipes RSE, etc.

Mais il est l'heure de se demander si et pourquoi on veut utiliser l'IA dans l'entreprise. Surtout quand le MIT nous apprend en septembre 2025 que 95% des entreprises ayant déployé des projets IA n'ont mesuré aucun ROI...

L'utilisation de modèles plus petits et plus frugaux fait partie des recommandations d'une étude conjointe de l'UNESCO et de l'University College London. Mais si on se rassure en attendant des IA plus frugales, comme les mini modèles d'IA (ou Small Language Models) ou les IA locales, ils pourraient au passage engendrer un changement du parc informatique (et donc consommer à nouveau beaucoup de métaux rares pour adapter les data centers, les ordinateurs, etc). Sans oublier l'effet rebond : l'amélioration de l'efficacité énergétique des IA peut paradoxalement augmenter leur usage global (=ça pollue peu donc on en consomme+), amplifiant l'impact total — un cercle vicieux classique dans les technologies modernes.

Peut-être qu'une vraie régulation, contraignante, aidera les entreprises et les RH à traverser ce défi. En attendant, le premier pas accessible reste de sensibiliser et de définir des usages plus responsables en entreprise. Car les entreprises n'ont pas prévu de se séparer de l'IA de sitôt.

Diane Moncas





2026 : L'AVÈNEMENT DU RECRUTEUR AUGMENTÉ

ET SI L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE NE REMPLAÇAIT PAS LE RECRUTEUR,
MAIS LE RÉVÉLAIT ?

Agents intelligents, automatisation des tâches, plateformes augmentées : 2026 voit émerger une nouvelle figure du professionnel RH, à la fois stratège, chef d'orchestre et garant du discernement. Le recruteur augmenté est né.



DANIEL MORAIS

EXPERT INNOVATION & AFFILIATION
CHEZ IDEUZO, PREMIÈRE AGENCE DE
COMMUNICATION RH EN FRANCE.



2025 A TOUT CHANGÉ, 2026 ACCÉLÈRE ENCORE

L'année 2025 a ouvert la voie. 2026 s'annonce comme celle de l'accélération.

L'intelligence artificielle est passée du laboratoire aux pratiques RH quotidiennes. Pour prendre la mesure de ce basculement, nous avons mené fin 2025 - en partenariat avec Hunted - une enquête auprès de 200 professionnels RH : 91 % d'entre eux déclarent avoir déjà utilisé au moins un outil d'IA dans leur pratique.

En tête des usages, la rédaction de fiches de poste et de mails, la production de comptes rendus d'entretien, puis le sourcing et la construction de grilles d'évaluation - signe que l'IA ne gravite plus en périphérie des métiers, mais qu'elle s'installe petit à petit au cœur du quotidien des recruteurs.

Les managers opérationnels découvrent qu'une requête bien formulée peut faire gagner une demi-journée, tandis que les candidats commencent à reconnaître, dans certaines interactions, la "patte" d'un agent IA. La question n'est donc plus de savoir si l'IA va transformer le recrutement, mais à quel rythme les organisations sauront s'y adapter, se former et cadrer ces usages.

Mais cette adoption s'inscrit dans un contexte de bouleversement profond du marché du travail. Selon le Future of Jobs Report 2025, 92 millions d'emplois seront supprimés d'ici 2030, tandis que 170 millions de nouveaux rôles devraient émerger - soit une création nette de 78 millions d'emplois.

Autrement dit, le travail ne disparaît pas : il se redessine. Et dans cette transition, les entreprises capables de concilier vitesse, pertinence et équité dans leurs recrutements prendront une longueur d'avance. Là où les compétences disparaissent plus vite qu'elles ne se forment, le recruteur augmenté devient un acteur clé de la réinvention du travail.

DU "FAIRE" AU "FAIRE FAIRE" : UN CHANGEMENT DE RÔLE PROFOND

La révolution actuelle ne se résume pas à un outillage nouveau, mais à une transformation du rôle même du recruteur. Les agents IA prennent en charge les tâches à faible valeur ajoutée : sourcing multi-canal, qualification initiale, planification, relances automatiques...

Le recruteur, lui, devient architecte du processus. Il conçoit les critères de recherche, rédige les prompts, audite les biais, sécurise la conformité et incarne la promesse employeur. Son rôle devient plus analytique, plus stratégique, mais aussi plus humain.

Concrètement, là où il passait auparavant des heures à parcourir des CV, il consacre désormais davantage de temps aux échanges approfondis, à l'évaluation du potentiel, à la mise en perspective d'un parcours avec les enjeux business. Il devient un médiateur entre les attentes parfois floues du métier, les capacités réelles du marché et la manière dont les outils IA filtrent, classent et priorisent les profils. Le "faire" laisse place au "faire faire", mais aussi au "faire comprendre".

À mesure que les volumes augmentent, la valeur se déplace. On ne cherche plus seulement à réduire le time-to-hire : on veut améliorer la qualité d'embauche, la rétention, la diversité, et l'expérience candidat. Les directions RH redécouvrent que la performance ne se mesure pas qu'en délais, mais aussi en alignement, en culture et en engagement.

LES GÉANTS OUVENT LA VOIE

Les grands acteurs du numérique ne se contentent plus d'observer la révolution de l'IA dans le recrutement : ils la structurent.

OpenAI investit le champ du recrutement, tandis que LinkedIn et Indeed lancent leurs propres assistants intelligents capables de rédiger des annonces ciblées, de préqualifier des profils, de dialoguer en langage naturel, voire de mener des entretiens simulés avec restitution explicable.

Cette standardisation "par le haut" élève le niveau d'exigence du marché : réactivité, transparence, feedbacks argumentés

deviennent la norme. Les candidats comparquent désormais l'expérience de recrutement à celle qu'ils vivent sur les plateformes numériques.

Les recruteurs n'auront donc plus le choix : il leur faudra s'outiller, apprendre à orchestrer ces systèmes et installer des garde-fous éthiques, ou risquer de décrocher.

Car derrière ces innovations se joue un enjeu plus profond : ne pas déléguer le discernement humain à la machine, mais l'outiller pour mieux le déployer.

LE RECRUTEUR AUGMENTÉ : DISCIPLINE, TRAÇABILITÉ, ÉTHIQUE

Le recruteur augmenté n'est pas un "bouton magique", ni un gadget de productivité. C'est une discipline exigeante.

Elle suppose de la traçabilité sur les critères, de la supervision humaine sur les décisions sensibles, de la transparence sur l'usage des données et une montée en compétences continue. Le prompt engineering, la maîtrise des biais algorithmiques et la connaissance des cadres juridiques deviennent des compétences clés du métier.

Cette évolution appelle également une gouvernance plus mature de l'IA dans les organisations. Le recruteur augmenté se situe à la croisée de ces enjeux, à la fois utilisateur avancé et lanceur d'alerte potentiel lorsque la technologie menace de dériver.

À ce prix, l'IA permet de réallouer du temps à ce que la machine ne sait pas faire : comprendre un parcours non linéaire, apprécier un potentiel, convaincre un talent, accompagner une évolution.

Et si certains métiers d'exécution disparaissent, cette transformation n'a rien d'une fatalité : elle redéfinit simplement la frontière entre l'humain et la technologie. Les outils ne font pas "le travail à la place", ils outillent les deux côtés du marché pour fluidifier la rencontre entre offre et demande de compétences.

ET DEMAIN ? DES RECRUTEURS AUGMENTÉS AUX AGENTS IA EMPLOYÉS

Et si, demain, les recruteurs ne cherchaient plus seulement des talents humains, mais aussi des agents IA capables de collaborer avec eux ? L'idée peut sembler lointaine, mais elle s'installe déjà dans les esprits les plus visionnaires.

Beaucoup de licenciements récents sont présentés comme "liés" à l'IA. Certains y voient la fin du travail ; c'est sans doute plutôt la fin d'un modèle : celui du salariat unique, stable,

à temps plein. À mesure que l'expertise IA devient un avantage individuel massif, on pourrait voir émerger progressivement des trajectoires de solo-entrepreneurs augmentés ou de professionnels en portage salarial, capables de vendre leurs compétences IA à plusieurs organisations plutôt qu'à une seule.

Dans ce contexte hybride, on peut très bien imaginer, d'ici une vingtaine d'années, un jobboard d'agents intelligents où une entreprise "recruterait" non plus une personne, mais un agent autonome spécialisé (relation client, vente, support), opéré ou supervisé par ces profils indépendants experts de l'IA.

Cette perspective, évoquée par plusieurs experts du secteur, traduit une conviction profonde : les agents IA ne seront pas de simples outils, mais de véritables acteurs du marché du travail, capables d'interagir, d'apprendre, de négocier - tandis que l'humain, plus mobile et plus entrepreneurial, en deviendra l'architecte et le garant du sens.

Derrière cette évolution se cache une question plus essentielle encore : qu'est-ce qui restera spécifiquement humain dans un monde du travail augmenté ? La créativité, l'empathie, la capacité à relier, à juger, à créer du sens - autant de qualités que le recruteur augmenté devra, plus que jamais, cultiver et transmettre.

ACCÉLÉRER, MAIS BIEN

2026 ne marque pas la fin du recrutement, mais l'avènement d'une nouvelle ère : celle du recruteur augmenté. Un professionnel plus stratégique, plus outillé, plus humain aussi. Car si l'IA transforme les pratiques, elle ne remplace ni l'intuition, ni la nuance, ni la rencontre.

Accélérer, oui, mais pas à n'importe quel prix.

Quelques réflexes sont indispensables pour garder la main sur ces outils. D'abord, rester aussi exigeant avec les assistants et agents IA qu'avec un collaborateur : un score de matching ou une shortlist proposée par l'ATS reste une hypothèse de tri, pas une vérité. Ensuite, résister à la tentation du sur-outillage. Empiler les assistants finit vite par ajouter de la complexité là où l'on cherchait à en retirer ; mieux vaut raisonner en termes de flux, d'automatisation et de continuité de l'expérience candidat. Enfin, ne pas vouloir réinventer la roue quand des agents ou assistants existent déjà et répondent à l'essentiel des besoins. Tout le monde n'a pas vocation à devenir prompt engineer, et la valeur tient à la manière de cadrer, choisir et utiliser ces briques. C'est précisément dans cette alliance entre technologie et discernement que se joue l'avenir du recrutement. Un avenir où l'humain, paradoxalement, reprendra toute sa place.

Daniel Moais





**L'AGENT CONVERSATIONNEL:
SERIAL KILLER DES
TRADITIONNELS CANAUX
D'INTERACTION RH ?**

À l'heure où l'IA promet un agent RH unique, la réalité des usages dit tout autre chose : attentes multiples, contextes variés et besoin de relation humaine font clairement pencher vers le multicanal.



EMMA REVERSEAU
PRODUCT MARKETING MANAGER,
NEOCASE



À mesure que l'IA conversationnelle s'invite dans les services RH, une question s'impose : peut-on vraiment confier l'ensemble des interactions collaborateurs à un seul agent intelligent ? Derrière les promesses de fluidité et d'hyper-automatisation, les usages racontent une histoire bien plus nuancée. Les attentes des collaborateurs évoluent vite, se contredisent parfois, et varient fortement d'un profil à l'autre. Alors, le chatbot boosté à l'IA générative sera-t-il le "canal roi" de demain... ou un outil parmi d'autres dans une expérience résolument multicanale ? Éclairage croisé entre observations de terrain et recherche académique.

COMPRENDRE LES USAGES AVANT DE PROMETTRE DES MIRACLES

En RH, l'innovation ne remplace jamais l'usage : elle le révèle.

Dans la course effrénée à l'innovation RH, certains futurologues technophiles annoncent l'avènement d'un super agent RH capable d'hyper-automatiser toutes les interactions entre collaborateurs et organisations. Obtenir une place de parking, corriger une fiche de paie, demander une mobilité interne ou modifier son planning : demain, nous parlerions tous à un agent conversationnel unique, censé traiter chaque demande avec efficacité et personnalisation. Science-fiction ou prédition crédible ? Comme souvent en management, la réponse ne se trouve pas dans les slogans, mais dans l'observation des usages réels.

UNE RÉALITÉ BEAUCOUP PLUS COMPLEXE QUE LES PROMESSES MARKETING

Un canal n'est jamais universel. Il est contextuel.

Le terrain RH révèle une mosaïque d'usages : chatbots, portails RH, applications mobiles, emails, téléphones, face-à-face, SMS, messageries professionnelles ou personnelles... Chacun de ces canaux présente des forces et des limites.

Le portail RH, par exemple, propose une information contextualisée et disponible 24/7, mais reste peu utilisé par les populations sans accès numérique : employés de terrain ou non connectés. L'application mobile, toujours à portée de main, offre une grande fluidité — jusqu'à la commande vocale — mais suppose un équipement compatible avec les politiques internes. Le chatbot apporte disponibilité et rapidité, mais il est moins adapté aux situations complexes ou sensibles.

Et ces propriétés techniques ne suffisent pas à expliquer les comportements. Elles se conjuguent avec d'autres variables : organisation de la fonction RH, maturité digitale, méthodes d'accompagnement au changement, mais aussi nature des situations RH.

Prenons un exemple. Dans une équipe où le collectif est fort et le management de proximité présent, un collaborateur expérimenté et porteur d'une demande urgente s'adressera spontanément à son chef d'équipe, ou à son collectif de travail. À l'inverse, une jeune consultante enceinte, travaillant à distance, cherchera discrètement ses réponses dans son application RH — si quelqu'un lui a expliqué qu'elle existait et à quoi elle servait.

Autrement dit : autant de situations que d'usages, et autant d'usages que de contextes.

QUINZE ANS D'EXPÉRIENCE... ET UNE CONFIRMATION DE LA RECHERCHE

Les attentes des collaborateurs sont paradoxales et profondément humaines.

Nos quinze années de projets de digitalisation RH en France et à l'international montrent une constante : les attentes diffèrent d'une organisation à l'autre, d'un métier à l'autre et même d'un individu à l'autre. C'est pourquoi nos experts privilégident depuis longtemps le multicanal, seule approche réellement capable de s'adapter à cette diversité.

Pour enrichir cette conviction, nous avons interrogé Aurélie Dudézert, professeure en Management à l'IMT-BS et cofondatrice de l'Observatoire du New Normal au travail. Depuis cinq ans, cet observatoire étudie l'évolution du management face aux nouveaux modes de travail — télétravail, hybridation, intensification des usages digitaux, mobilité croissante.

Les résultats convergent avec nos constats : les collaborateurs expriment des attentes paradoxales. Ils souhaitent plus d'autonomie, tout en recherchant stabilité, soutien humain et sens. Ils apprécient la digitalisation, mais pas au détriment de la relation. Et ces attentes varient selon les générations, les environnements professionnels, le degré d'exposition au terrain ou la maturité technologique.

Comme le résume Aurélie Dudézert : « Dans certaines situations et certains contextes, ils veulent parler et échanger avec une personne en lien avec la RH (responsable RH, manager), dans d'autres ils préfèrent passer par des outils. » Elle ajoute : « En parallèle, des situations de méfiance peuvent apparaître. Des études récentes ont montré que pour des sujets "touchy" (comme l'évolution de carrière, une promotion, ou les sujets liés à la rémunération), les collaborateurs préfèrent se tourner vers leurs collègues et leur réseau personnel plutôt que vers des personnes ou des outils RH. »

Autrement dit : un outil peut être excellent... et pourtant inadapté à certaines situations.

LA FAUSSE BONNE IDÉE : UN AGENT CONVERSATIONNEL POUR TOUS, TOUT LE TEMPS

Un chatbot, oui. Un chatbot pour tous, non.

Pour répondre à une complexité croissante, l'Observatoire du New Normal insiste sur la nécessité d'une fonction RH "plastique" : suffisamment structurée pour offrir de la lisibilité, mais aussi capable de se reconfigurer rapidement pour suivre l'évolution des attentes et des usages.

Une ambition difficile à tenir, surtout lorsque les services RH doivent à la fois maintenir une continuité de service irréprochable, traiter des urgences, piloter des transformations digitales successives et accompagner les collectifs de travail.

C'est précisément pour cela que miser sur un canal unique — même s'il s'agit d'un agent conversationnel performant — constitue une fausse bonne idée.

Uniformiser les interactions, c'est risquer de réduire la relation RH à un processus purement outillé : perte d'incarnation, distanciation, affaiblissement du lien... et, in fine, perte de confiance. Certaines organisations en font déjà l'expérience : à force d'hyper-automatiser la fonction RH, la frontière entre DRH et DSi finit par s'effacer. À l'inverse, refuser les outils digitaux dans le contexte actuel reviendrait à se priver de leviers majeurs d'efficacité. L'autre extrême — une fonction RH intégralement incarnée, sans médiation technologique — n'est pas plus tenable.

ENVIE DE PARTAGER VOS CONVICTIONS ? ON ATTEND VOTRE CONTRIBUTION LE 29 JANVIER PROCHAIN

Et si vous testiez vos intuitions... en direct ?

Pour décrypter ces enjeux et explorer leurs perspectives, nous vous proposons une session de recherche/action de 20 minutes au Salon HR Technologies France, aux côtés d'Aurélie Dudézert et de Stéphanie Braud-Conte, directrice générale adjointe de Neocase. Nous ouvrirons la discussion par une question simple... et redoutable : Qu'attendent vos collaborateurs lorsqu'ils interagissent avec leur fonction RH ? Préparez votre réponse — ou venez la coconstruire avec nous lors de notre Power Session « Interactions RH multicanales : comment digitaliser sans désincarner ? », Jeudi 29 janvier à 11h au Théâtre C de HR Technologies France.

Croisons ensemble réalités de terrain, éclairages académiques et solutions technologiques... au pluriel, évidemment.

Emile Devosgeau





**POTENTIEL D'APPRENTISSAGE :
LA VARIABLE CACHÉE QUI REBAT
LES CARTES DES TRAJECTOIRES**

Pourquoi certains avancent vite quand d'autres peinent face au changement ? Le potentiel d'apprentissage révèle ces différences et ouvre de nouvelles voies pour accompagner chaque collaborateur.



MÉLANY PAYOUX
**MANAGER DE L'INNOVATION, PERFOR
MANSE**



Il existe, dans toutes les organisations, une scène que les professionnels RH connaissent bien. Deux collaborateurs, exposés exactement au même changement - un nouvel outil, un nouveau process, une nouvelle posture métier - n'avancent jamais de la même façon. L'un explore, teste, se trompe, ajuste. L'autre hésite, revient en arrière, avance par à-coups.

Deux manières d'aborder la nouveauté... et deux manières d'apprendre.

Cette diversité de rapports à l'apprentissage, présente partout, bouscule nos repères habituels en gestion des compétences. Elle nous invite à regarder un sujet encore trop peu exploré alors qu'il structure profondément les trajectoires : le potentiel d'apprentissage.

Non pas pour hiérarchiser les individus, autrement dit distinguer « les bons des moins bons », mais pour comprendre comment chacun apprend, et de quoi il a besoin pour évoluer durablement.

APPRENDRE : UNE DYNAMIQUE BIEN PLUS LARGE QUE LES SEULES CAPACITÉS COGNITIVES

On a longtemps pensé que le potentiel d'apprentissage se résumait à un "capital cognitif" : mémoire, logique, vitesse de traitement.

Un triptyque rassurant... mais largement insuffisant pour comprendre la façon dont les collaborateurs évoluent dans un environnement en changement permanent.

Car apprendre aujourd'hui, ce n'est plus

seulement raisonner efficacement. C'est aussi une affaire de posture, d'énergie, de comportements face à la nouveauté.

« Apprendre n'est plus seulement une question de capacités : c'est une question de posture. »

Trois dimensions, souvent invisibles mais déterminantes, ressortent particulièrement :

- L'envie d'apprendre, cette dynamique interne qui permet de s'emparer de la nouveauté et d'être acteur plutôt que spectateur.
- L'autonomie, qui donne la capacité d'avancer même lorsque le terrain n'est pas entièrement balisé.
- La constance, qui permet de maintenir l'effort lorsque l'enthousiasme retombe ou que la complexité s'installe.

Ces ressources comportementales ne remplacent pas les capacités cognitives. Elles les complètent, les activent... et parfois les compensent.

Le potentiel d'apprentissage est donc une combinaison unique, propre à chacun : un mélange subtil entre dispositions cognitives et attitudes face à la nouveauté.

Changer de perspective, c'est passer d'une logique "que sait-il faire ?" à une question plus dynamique : "comment progresse-t-il ?" et "que faut-il mettre en place pour l'aider à progresser ?".

« L'envie, l'autonomie et la constance façonnent la manière dont chacun s'empare de la nouveauté. »

POURQUOI ÉVALUER LE POTENTIEL D'APPRENTISSAGE ?

1. Parce que les compétences d'aujourd'hui ne prédisent plus celles de demain

Dans des métiers en transformation rapide, connaître le niveau actuel ne suffit plus. Le potentiel d'apprentissage apporte un indicateur plus stable : la capacité à évoluer.

2. Parce que personne n'apprend de la même manière

Formations, reconversions, montée en compétences... Derrière un même dispositif, les parcours individuels divergent fortement. Comprendre comment chacun apprend permet d'ajuster le rythme, le degré de guidage, la forme des contenus.

3. Parce que les transformations peuvent creuser les écarts

Les personnes naturellement autonomes, curieuses et constantes maximisent les opportunités de développement. Les autres risquent de se retrouver en marge, non pas par manque d'engagement, mais parce qu'elles ne disposent pas des mêmes ressources pour apprendre.

Évaluer le potentiel d'apprentissage, c'est identifier ce risque avant qu'il ne s'installe à condition d'utiliser des outils psychométriques rigoureux, fiables et scientifiquement validés.

« Derrière un même dispositif, les apprentissages ne se ressemblent jamais. »

ACCOMPAGNER À PARTIR DU POTENTIEL D'APPRENTISSAGE : CE QUE CELA CHANGE RÉELLEMENT

L'intérêt du potentiel d'apprentissage se révèle lorsqu'il devient un levier d'accompagnement concret :

- Quand l'autonomie est faible

La personne progresse davantage avec un cadre clair : objectifs courts, jalons fréquents, méthodes explicitées. On construit la rampe... et on l'aide à l'utiliser.

- Quand la constance vacille

L'impulsion initiale ne suffit plus. Formats courts, rituels d'apprentissage, progression visible : autant de manières de soutenir la régularité

sans enfermer ni infantiliser.

- Quand la charge cognitive devient trop lourde

Dans un environnement dense, la pensée se brouille. Séquences graduelles, supports visuels, pratique avant théorie : on rend l'apprentissage respirable.

Le potentiel d'apprentissage ne sert pas à dire qui réussira, mais ce qu'il faut ajuster pour que chacun puisse réussir

« Ajuster l'environnement peut transformer la progression de chacun. »

UN NOUVEL OUTIL POUR REPENSER L'EMPLOYABILITÉ

Nous entrons dans une période où l'employabilité ne repose plus sur la maîtrise d'un métier, mais sur la capacité à évoluer dans ce métier... ou à en changer.

C'est là que le potentiel d'apprentissage devient décisif.

Il permet aux organisations :

- de détecter des besoins d'accompagnement souvent invisibles,
- de prévenir les risques de décrochage,
- de sécuriser les parcours et les reconversions,
- d'éviter que les transformations ne renforcent les inégalités d'évolution, et de construire des trajectoires réellement inclusives.

« Le potentiel d'apprentissage est un révélateur, pas un outil de tri. »

Une organisation apprenante n'est pas celle où seuls les plus autonomes progressent. C'est celle qui crée les conditions pour que chacun, avec ses ressources propres, puisse continuer à apprendre.

Le potentiel d'apprentissage n'est pas une mode ni un outil de sélection supplémentaire : c'est un révélateur. Il permet de comprendre pourquoi les individus avancent différemment, et comment leur offrir les meilleures conditions pour évoluer dans un monde en transformation continue.

L'intégrer dans les pratiques RH, ce n'est pas tenter de prédire l'avenir : c'est rendre cet avenir accessible au plus grand nombre.

Mélanie Payoux

FORMER MIEUX AVEC MOINS

OU COMMENT ÊTRE UN ROSEAU DANS LA FORMATION ?

Dans un contexte marqué par des crises multiples, comment repenser la formation pour en faire un véritable levier d'efficacité et de rentabilité? Effency et Studio OHz s'inspirent de la fable du chêne et du roseau pour vous partager leurs retours d'expérience concrets. Découvrez comment, par vents contraires, plier sans rompre et transformer la contrainte en opportunité.



FRÉDÉRIQUE CHABBERT
CEO D'EFFENCY, ÉDITEUR DE TEAMGETHER,



LORÈNE PAGÈS
FONDATRICE DE STUDIO OHz



Former mieux avec moins: c'est l'équation que doivent aujourd'hui résoudre toutes les organisations.

Le Jaune budgétaire le confirme : la dépense nationale pour la formation professionnelle continue et pour l'apprentissage a reculé en 2024, atteignant 56,6 milliards d'euros (-2,4% par rapport à 2023). Dans un même temps, l'Etat renforce ses mesures de régulation sur le CPF et les prises en charge des CFA pour « maîtriser la soutenabilité financière » d'un système sous pression.

Si l'on prend un peu de hauteur, le décor global éclaire cette tension : ralentissement économique (0,7% de croissance attendue en 2025 selon la Banque de France), dérèglement climatique, tensions sociales, instabilité géopolitique... Les organisations avancent dans un couloir de vents contraires.

Notre seule certitude sur les années à venir, c'est l'incertitude.

Alors comment former dans un monde fluctuant ? Comment tenir quand les repères s'estompent, que les budgets se resserrent et que les besoins de montée en compétences explosent ?

C'est ici que nous vous proposons de relire la fable de Jean de La Fontaine, Le chêne et le roseau.

Le chêne, massif et sûr de lui, commence par se moquer de la petitesse du roseau, secoué par le vent. Pourtant, lorsque la tempête frappe, c'est lui qui est déraciné. Le roseau, lui, plie... et survit.

« Je plie, et ne romps pas ».

Et s'il s'agissait pour la formation aujourd'hui moins d'être solide que souple ? Moins d'être grand que d'être agile ? Moins de résister que d'être adaptable ?

C'est tout l'objet de cet article.

C'est aussi ce que proposent aujourd'hui des acteurs comme Effency, avec TeamGether, qui favorise l'ancrage des apprentissages au quotidien et Studio OHZ, une agence de production de podcasts pédagogiques, qui s'appuie sur le récit, l'immersion et la technicité sonore pour engager même (surtout) les collaborateurs les plus sollicités.

Ensemble, ils réinventent une formation à la fois légère, efficace et durable.

Être un roseau dans la formation, c'est transformer ses formats, mais aussi sa posture.

1. RÉDUIRE LA VOILURE, SANS RÉDUIRE L'IMPACT

Dans les structures de moins de 50 salariés, seuls 20% des collaborateurs accèdent à la formation, contre 61% dans les grandes entreprises. Et dans les TPE, la réalité est plus rude encore : seulement 25% d'entre elles ont formé un salarié en 2021 (Céreq). Pourtant, quand elles forment, ces petites structures s'avèrent d'une efficacité remarquable : elles forment en moyenne 59% de leurs salariés.

Preuve en est qu'on peut avoir un impact fort, avec peu de moyens.

La contraction budgétaire est donc désormais une donnée d'entrée. Dans ce contexte, la rentabilité ne repose plus sur la multiplication des heures, des contenus ou des formats, mais sur l'ancrage réel des compétences, la simplicité logistique et la capacité à toucher durablement les collaborateurs, même les plus difficiles à mobiliser.

Il s'agit de choisir les bons dispositifs, pour le bon public.

Préférer la justesse à la grandeur.

Un système qui nous paraît juste :

- *Faire du présentiel le cœur de la formation. Remettre l'humain là où il est le plus impactant et où sa valeur ajoutée est maximale : interaction, créativité, intelligence collective,*
- *Digitaliser le reste pour changer d'échelle à moindre coût, dans une logique de blended learning stratégique,*
- En amont par exemple, faire du marketing de la formation : se faire connaître, distiller des bonnes pratiques, donner envie. Grâce à un média qui diffuse dans le temps, en continu,
- En aval par exemple, soutenir l'ancrage et la mise en pratique. Dans le cadre d'une formation managériale par exemple, le manager peut avoir besoin de supports, de piqûres de rappel. La rentabilité vient alors de la répétition, de l'ancrage et de la mise en pratique immédiate.

2. ÊTRE HYPER-ADAPTABLE

« A chaque vent un nouveau cap ».

Nous recommandons de sortir du modèle du chêne, grand, lourd et lent à bouger. Sortir du modèle « projet formation » qui exige des heures d'organisation, de planification et d'accès aux plateformes.

Les établissements cherchent désormais des solutions faciles à installer, déployables en quelques clics et hyper adaptables aux réalités du terrain – que les équipes soient au siège, en boutique, en usine, en télétravail ou en mobilité.

Le succès d'un dispositif de formation moderne repose sur sa capacité à épouser le quotidien des collaborateurs et à écouter ces derniers. C'est, sachant que les vents contraires existent, composer avec eux.

Dans la fable, le roseau écoute avant de parler.

Deux principes :

- *Mettre en place un dispositif au plus près des tendances, des usages et des retours terrains, questionner ses utilisateurs (quiz, feedbacks sur la mise en œuvre concrète de l'apprentissage...) pour être à propos,*
- *Créer une routine d'apprentissage, avec derrière des formats pertinents pour l'organisation et actualisables. Une*

routine efficace repose sur des formats pertinents pour l'organisation, légers pour les collaborateurs et modulables dans le temps. Si des thématiques évoluent (RSE, IA...) le dispositif de formation doit pouvoir suivre, les sujets être modifiés. Nous entrons dans l'ère des formations presque personnalisables à la main du service formation et DRH.

3. DIMINUER SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Ce ne sont pas que les budgets à réduire, mais aussi l'empreinte environnementale. Là aussi, ce n'est plus une option mais une donnée d'entrée. L'Union européenne s'est engagée à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Pour y parvenir, toutes les industries doivent réduire leurs émissions sous peine de sanctions.

Comment faire ? D'abord, éviter, faire le tri dans ses émissions et supprimer ou changer ce qui peut l'être. Puis, réduire ses émissions, revoir sa manière de fonctionner à la baisse.

Deux principes simples en formation :

- *S'appuyer sur les plateformes existantes. Ne pas multiplier les outils, utiliser ce qui fonctionne déjà (Microsoft Teams, Slack...) et créer des liens vers l'existant, s'inscrire dans le quotidien des collaborateurs. Une logique d'« apprendre juste ce qu'il faut », sans surproduire des supports rarement utilisés*
- *Lorsque la production de contenus est nécessaire, concevoir des formats les plus légers possibles, en fonction de l'intention et du public. Comme le recommande l'ADEME : privilégier l'audio à la vidéo (<https://altimpact.fr/bonnes-pratiques/privilegier-l-audio-a-la-video/>). Par exemple, une minute de conférence audio a en moyenne 10 fois moins d'impact environnemental qu'une visioconférence. ». L'audio est donc non seulement plus sobre, mais aussi plus flexible, plus accessible et souvent plus efficace pour l'ancre.*

4. UNE QUESTION DE POSTURE

« Il va falloir embarquer tous les citoyens dans un monde contraire, basculer du toujours plus vers « moins mais mieux » », Olivier Hamant dans Antidote au culte de la performance : La robustesse du vivant.

Être un roseau, ce n'est pas seulement changer d'outil mais changer de regard.

C'est un état d'esprit. Nous défendons des formats joyeux, incarnés et scénarisés. Libres, frais - comme le roseau. Des formats qui ne

ressemblent pas à la formation... et c'est précisément ce pourquoi ils fonctionnent. Ils surprennent, ils engagent, ils créent l'attention que les formats classiques peinent souvent à susciter.

Être un roseau, c'est également : une posture d'humilité. Reconnaître qu'un format peut être contreproductif et être capable de le faire évoluer rapidement.

C'est s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, pour soi et pour les autres.

Le chêne est grand, fort massif et... orgueilleux.

Le roseau est sage et humble.

Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Accepter d'avancer à tâtons, de s'appuyer les uns sur les autres.

Être un roseau, c'est mettre les personnes qui ont la connaissance au cœur du dispositif : valoriser leurs savoirs, leurs récits, leurs pratiques. C'est utiliser le numérique non pas comme substitut, mais comme caisse de résonance, au service de l'expertise terrain. Les impliquer sur le long terme, C'est le lien que nous réussirons à créer et leur proximité avec les problématiques terrain, qui font que le dispositif tiendra par tous les vents.

5. CAS D'USAGES PRATIQUES

- Par exemple, les équipes de managers au siège de Castorama ont utilisé TeamGether, qui transforme la formation en micro-modules courts, réguliers et efficaces, directement intégrés dans Teams. Résultat : une diffusion scalable, sans coût additionnel pour un maintien des connaissances mesurable dans la durée.
- Chez Effency, nous recommandons aux organisations avec lesquelles nous travaillons de ne pas démultiplier les plateformes et d'utiliser celles déjà existantes (par exemple Teams ou Slack). Cela permet d'avoir des outils plug-and-play, adaptables et présents dans le quotidien des équipes sans aucun effort. Le résultat : des taux de complétion de plus de 90% et de participation de plus de 70%.
- Au Campus groupe AFD, un podcast long a été pensé dès le départ comme un pilier éditorial. Avec Studio OHZ il a donné naissance à de nombreuses déclinaisons pédagogiques : capsules courtes, quiz, citations, etc. Un contenu pilier, déclinable à foison. Avec un écosystème digital qui fait résonner le contenu dans la durée et augmente son impact
- Studio OHZ a développé des podcasts «

Lego » pour Orange, pensés pour ajouter facilement une nouvelle brique, ajuster ou recomposer à mesure que de nouveaux besoins émergent (témoignage, concept, actualité....)

- Effency contribue directement à des pratiques responsables en utilisant des outils existants (Teams/ Slack) sans créer de nouvelles plateformes énergivores, et propose des micro-parcours dans 'une logique « d'apprendre juste ce qu'il faut » sans surproduire des supports rarement utilisés. Le résultat : des parcours d'une heure de formation dispensés en petites bouchées de 5 à 10 minutes qui engagent à pratiquer directement le contenu dispensé.
- Studio OHz privilégie l'audio, moins énergivore que d'autres médias et propice à l'attention. Comme témoigne une auditrice des podcasts « C'est très touchant, drôle parfois et ça fait réfléchir ». Un podcast n'utilise pas l'image, les apprenants ne vont pas regarder la façon dont la personne est habillée, à quoi elle ressemble, l'arrière-plan derrière elle... mais se concentrer sur ce qui compte : ce que la personne dit.
- Comme témoigne un des utilisateurs de TeamGether « Les rappels proposés dans Teams sont un excellent moyen de revoir les notions de façon simple et rapide.

Toutes les formations devraient avoir un module de rappel comme celui-là. »

• La chaîne de podcasts Explore Grand Est Académie, produite pour l'Agence Régionale du Tourisme Grand Est, a été construite comme une radio pour la montée en compétences des professionnels du tourisme et s'appuie sur les savoirs et l'expérience de tout l'écosystème de l'institution. Formatrices et formateurs principalement du Grand Est, et également les agents de l'ART GE. Tous deviennent chroniqueurs et font vivre la chaîne. C'est le lien que nous réussirons à créer et leur proximité avec les problématiques terrain, qui font que selon nous le dispositif tiendra par tous les vents. Le secret n'est pas la solidité, mais le lien.

6. CONCLUSION

Le monde ne va pas redevenir calme. Les tempêtes n'ont pas fini de souffler. La question n'est plus comment être plus fort. Mais comment être plus souple.

Habitées par la philosophie du roseau, des structures telles que Effency et Studio OHz vivent et partagent au quotidien les clés pour vous accompagner à plier et ne pas rompre.

François Chabert & Lorine Dages





The image shows a group of people sitting in a circle on the floor in a modern office environment. They are in a meditative pose, with their backs to the camera. The room is illuminated by vibrant, glowing neon lights in shades of blue, purple, and pink, which reflect off the ceiling and walls. Large windows on one side of the room provide a view of the city outside. In the background, there are several desks with computer monitors and some potted plants. The overall atmosphere is calm and focused.

QUAND LA SANTÉ DEVIENT UN LEVIER D'APPRENTISSAGE EN ENTREPRISE

COMMENT L'ÉDUCATION THÉRAPEUTIQUE INSPIRE DE NOUVELLES PRATIQUES RH ET MANAGÉRIALES

Et si les situations de santé devenaient des leviers d'apprentissage collectif ? En s'inspirant des principes de l'éducation thérapeutique du patient (ETP) – tels que définis par l'OMS et encadrés par la Haute Autorité de Santé – les organisations peuvent transformer la vulnérabilité en moteur d'innovation. Cet article explore comment cette philosophie de l'autonomie et du partenariat révolutionne les pratiques RH et managériales, et ouvre la voie à une culture de la santé au travail inclusive et apprenante.



ÉLODIE BASSET

INGÉNIEURE EN ÉDUCATION THÉRAPEUTIQUE, CO-FONDATRICE DE ZEST FOR LIFE



QUAND LA SANTÉ INTERROGE LA CULTURE D'APPRENTISSAGE

Pendant longtemps, la santé au travail a été envisagée sous l'angle de la prévention des risques professionnels et de la conformité réglementaire. Pourtant, un phénomène silencieux transforme aujourd'hui nos organisations : de plus en plus de collaborateurs vivent avec une maladie chronique, un handicap ou endosse un rôle d'aïdant. En France, on estime que près de 20 % des salariés sont concernés par une pathologie chronique et que plus de 11 millions de personnes apportent quotidiennement leur soutien à un proche. Ces expériences marquent durablement les parcours et questionnent la manière dont on apprend, travaille et coopère.

Face à ce constat, la santé devient un terrain d'apprentissage inédit. Elle invite les entreprises à développer de nouvelles compétences collectives : écouter sans juger, s'adapter, co-construire des conditions de travail plus humaines et reconnaître que chacun porte en lui des savoirs précieux. Ces compétences relèvent moins de la technique que de l'éthique et de la capacité relationnelle. Elles sont au

coeur de ce que la sociologue Catherine Tourette-Turgis appelle le « savoir expérientiel » : ce que l'on apprend de sa propre vulnérabilité et que l'on peut transmettre aux autres.

La vulnérabilité n'est plus une faiblesse à cacher, mais une expérience qui enrichit le collectif.

L'ÉDUCATION THÉRAPEUTIQUE : UNE INSPIRATION POUR LES ENTREPRISES

L'éducation thérapeutique du patient (ETP) est une approche issue du monde de la santé qui vise à aider les personnes vivant avec une maladie chronique à développer des compétences d'auto-soin et d'adaptation. L'OMS la définit comme un processus visant à « aider les patients à acquérir ou maintenir les compétences dont ils ont besoin pour gérer au mieux leur vie avec une maladie », tandis que la Haute Autorité de Santé souligne qu'elle s'inscrit dans une démarche continue et partenariale. En France, son développement est encadré par des recommandations précises et soutenu par des associations comme l'AFDET, qui œuvrent à la diffusion d'une culture éducative de la

santé.

Ce qui fait la spécificité de l'ETP, c'est qu'elle ne se limite pas à transmettre des informations : elle repose sur une posture bienveillante et non prescriptive. Elle reconnaît le patient comme expert de sa propre vie et encourage la co-construction des objectifs et des stratégies d'apprentissage. Catherine Tourette-Turgis, fondatrice de l'Université des Patients, insiste sur l'importance de la reconnaissance des savoirs expérientiels et du renversement des rôles : le professionnel devient facilitateur, et non prescripteur, tandis que la personne concernée acquiert du pouvoir d'agir.

Transposer cette approche à l'entreprise change profondément le regard porté sur les collaborateurs touchés par la maladie ou le handicap. Il ne s'agit plus de les « gérer » ou de les « accommoder », mais de les considérer comme des acteurs capables de développer leurs propres ressources et de contribuer à l'évolution de l'organisation. Cette transposition implique :

- La création d'espaces sécurisés où chacun peut exprimer ses besoins et ses limites, sans crainte de stigmatisation ;
- La co-construction d'objectifs et d'aménagements compatibles à la fois avec l'état de santé et les exigences du poste ;
- Des temps d'apprentissage (ateliers, e-learning, pair-aidance) pour renforcer les compétences d'adaptation, la confiance et l'autonomie ;
- Une évaluation régulière des acquis et de l'impact sur la qualité de vie, en lien avec les équipes RH et les services de santé au travail.

Adopter l'ETP en entreprise, c'est passer d'une logique de conformité à une logique d'émancipation.

RETOURS D'EXPÉRIENCE : APPRENDRE À TRAVAILLER AVEC LA SANTÉ

Les entreprises qui ont expérimenté des dispositifs inspirés de l'ETP observent des résultats tangibles. On y constate une baisse de l'absentéisme, un retour à l'emploi plus serein et durable, une amélioration du dialogue entre managers et salariés et, plus largement, une montée en compétences des collectifs. Des salariés témoignent qu'ils ont appris à nommer leurs besoins, à identifier leurs signaux d'alerte et à dialoguer avec leur hiérarchie pour ajuster leurs conditions de travail. Les managers, eux, découvrent une nouvelle posture : accompagner sans infantiliser, faire

confiance plutôt que contrôler.

Au-delà de ces résultats, la valeur de ces dispositifs réside dans leur dimension existentielle et relationnelle. En reconnaissant la singularité de chacun, l'entreprise renforce la cohésion d'équipe et génère un climat de travail plus sûr et inclusif. Cette pédagogie du vécu rejoint les démarches d'« empowerment » décrites dans les sciences sociales : il s'agit de donner plus de pouvoir d'agir aux personnes concernées tout en transformant les structures qui les entourent. Elle incite à multiplier les moments de partage d'expérience : groupes de parole animés par des professionnels ou des pairs, ateliers de codéveloppement entre managers, dispositifs de mentorat inversé où les collaborateurs partagent leur expertise vécue avec les équipes dirigeantes.

Ce qui se joue dans l'accompagnement, c'est autant l'évolution individuelle que l'apprentissage collectif.

LES CONDITIONS DE LA TRANSFORMATION : CULTURE, FORMATION ET MESURE

Pour qu'une démarche inspirée de l'ETP s'ancre durablement, l'expérience montre qu'elle s'appuie sur plusieurs dynamiques convergentes :

- Un engagement managérial sincère : la culture du soin mutuel se construit au quotidien. Les dirigeants et managers peuvent se familiariser avec l'écoute active, la communication non violente et la compréhension des situations de santé afin de favoriser un environnement « capacitant» au sens d'Amartya Sen.
- Une coopération interdisciplinaire : les initiatives les plus fécondes naissent d'un dialogue entre les mondes de la santé (services de santé au travail, professionnels externes), des ressources humaines et du management. Chacun apporte sa compréhension des enjeux, et les connaissances de terrain se conjuguent aux savoirs cliniques.
- Des outils d'évaluation : à l'image de l'ETP en milieu médical, documenter les effets (absentéisme, qualité de vie, sentiment de soutien) permet d'apprendre des programmes d'accompagnement et de les ajuster.
- Un partage des savoirs : capitaliser les expériences et diffuser les retours d'expérience (rapports anonymisés, échanges professionnels, conférences internes...) nourrit la réflexion collective sans s'inscrire dans une logique prescriptive.

Ces dynamiques constituent des repères plus que des injonctions : elles se dégagent des retours d'expérience et peuvent inspirer celles et ceux qui souhaitent évoluer vers une organisation apprenante de la santé.

Une organisation qui intègre l'ETP ne se contente pas de gérer des situations individuelles : elle se transforme elle-même en « organisation apprenante de la santé ». Inspirée par les travaux de Peter Senge, cette notion désigne une structure capable d'interroger ses pratiques, de les ajuster en continu et de créer des connaissances nouvelles à partir des expériences vécues par ses membres. La santé devient ainsi un domaine d'innovation sociale à part entière, au croisement des RH, de la formation et de la responsabilité sociétale.

Dans un monde du travail en quête de sens et de durabilité, la santé n'est plus un sujet tabou mais un levier stratégique. En s'inspirant des principes de l'éducation thérapeutique, les entreprises peuvent développer une culture où chacun apprend à prendre soin de soi, des autres et du collectif. Elles démontrent que la performance et l'attention portée à la personne ne sont pas incompatibles mais se renforcent mutuellement.

La philosophe Joan Tronto rappelle que le « care » n'est pas seulement une pratique individuelle, mais un principe politique qui façonne nos institutions. Adopter l'ETP en entreprise, c'est inscrire le care dans la colonne vertébrale de l'organisation. C'est un chemin exigeant, qui suppose de remettre en cause des schémas établis, mais c'est aussi une formidable opportunité de faire du travail un espace d'émancipation et de solidarité.

CONCLUSION

L'éducation thérapeutique offre un cadre puissant pour penser autrement la relation entre santé et travail. En reconnaissant le savoir expérientiel et en valorisant l'autonomie, elle ouvre la voie à des pratiques RH et managériales plus inclusives. Les entreprises qui s'engagent dans cette voie ne se contentent pas de prévenir l'inaptitude : elles inventent de nouveaux modèles d'apprentissage et de coopération. Ce faisant, elles démontrent que la santé n'est pas un frein à la performance, mais un moteur d'innovation sociale et de durabilité.

Élodie Basset





GÉRER LES MOBILITÉS DANS DES ENTREPRISES EN CONSTANTE RÉORGANISATION

Les enjeux actuels nécessitent de repenser la gestion des mobilités professionnelles et de réinventer ses outils, pour concilier efficacement agilité organisationnelle et sécurisation des parcours des collaborateurs



ELISABETH DARTIGUES
CEOHELIX



L'environnement actuel de transformation permanente fait de la question des mobilités professionnelles, internes ou externes, un enjeu stratégique majeur pour les directions des ressources humaines.

L'accélération de l'obsolescence des compétences, les progrès de l'IA, et les mutations des marchés obligent l'entreprise à se réorganiser de plus en plus souvent, impactant ses effectifs et leur répartition.

Pour les salariés, l'augmentation du nombre des réorganisations entraîne une fragmentation de plus en plus importante de leurs carrières, et donc une multiplication des rebonds et reconversions auxquels ils doivent faire face. Cette « nécessité de bouger » constitue fréquemment pour eux une source de fragilité, et les entreprises ont ici de plus en plus la responsabilité sociale d'accompagner ces transitions professionnelles de leurs collaborateurs, en cas de réorganisation interne ou quand elles doivent licencier.

Cet accompagnement, et le « soin » dont il témoigne, constitue en outre un levier important d'attractivité, de fidélité et d'engagement.

La question pour les DRH devient alors de définir les critères d'une politique de mobilité efficace, capable de concilier agilité organisationnelle et sécurisation des parcours. Cet article a vocation à lister quelques-uns de ces critères tels que notre expérience nous les présente.

VERS UNE VÉRITABLE CULTURE DE LA MOBILITÉ

Premier constat : Faire de la mobilité un outil d'adaptation efficace suppose avant tout l'installation d'une « culture de la mobilité », qui valorise l'adaptabilité et le mouvement, et dans laquelle la mobilité n'est plus seulement perçue comme une conséquence négative du changement, mais également comme une opportunité d'évolution professionnelle dans le cadre de ce changement.

L'intégration de cette culture passe par l'expérience concrète du soutien de l'entreprise au développement de salariés conscients des enjeux, préparés au changement, et mis en situation de pilotes de leur carrière, qui aborderont les transitions avec moins d'inquiétude et une capacité d'action accrue.

ANTICIPER ET INFORMER SUR LES ÉVOLUTIONS

Ce soutien prend d'abord la forme d'un effort de communication en continu sur ses orientations stratégiques, les adaptations nécessaires et les évolutions prévisibles des métiers et des opportunités de mobilité. La GEPP peut jouer ici un rôle central comme outil de prise de conscience et d'information.

INTÉGRER LES MANAGERS ET RH À LA DÉMARCHE

Dans la construction de cette culture, le rôle des RH et des managers est central. Ils ont pour mission de légitimer les mobilités, d'encourager l'exploration de nouveaux rôles et de fournir un cadre clair.

Cela nécessitera souvent une formation, notamment des managers, pour les aider à passer d'une logique de rétention à une logique de circulation maîtrisée des talents, et à raisonner en compétences transférables plutôt qu'en silos organisationnels.

PROPOSER DES OUTILS EFFICACES POUR ACCOMPAGNER LE COLLABORATEUR DANS LE PILOTAGE DE SA CARRIÈRE

Cette dynamique nécessite enfin que l'entreprise propose aux collaborateurs des outils qui puissent incarner la démarche et l'accompagner concrètement en tant que pilote de sa carrière.

La mobilité devra ici être stimulée à partir de la situation de chacun, en proposant une panoplie d'outils différenciés pour y répondre. Ces outils pourront par exemple prendre la forme d'actions de sensibilisation pour les salariés encore « passifs », de bilans professionnels pour les salariés « en questionnement », de programmes de développement de l'employabilité ou

d'accompagnement individualisé pour ceux qui sont déjà « en mouvement ».

Or, on constate ici souvent une absence notable d'outils et quand ils existent, une inadaptation forte de ces outils.

Les seuls outils par exemple mis à la disposition du salarié pour l'aider dans sa mobilité interne, sont ainsi souvent ceux définis initialement pour le recrutement : jobboards et outils de matching. Rien en revanche pour l'aider à se développer comme « pilote de sa carrière », comme le discours officiel l'invite pourtant à l'être : aucune des compétences spécifiques permettant de gérer au mieux sa mobilité professionnelle (savoir affiner son projet professionnel, développer son réseau, gérer sa réputation dans l'entreprise, organiser les outils de sa mobilité ; etc...) ne fait le plus souvent l'objet d'aucune formation à aucun moment du parcours du collaborateur dans l'entreprise.

Les solutions existent pourtant ; l'innovation digitale et pédagogique offre aujourd'hui la possibilité de proposer des solutions efficaces, capables de fournir au salarié une réelle méthode, de le guider pas à pas, de le responsabiliser, de le mettre en mouvement, et de l'aider à lever ses freins, pour à un prix permettant d'en faire profiter le plus grand nombre.

ORGANISER LES MOBILITÉS EXTERNES DE MANIÈRE RESPONSABLE

Face aux enjeux de transformation, l'entreprise doit parfois se résoudre à mettre en place des plans collectifs de mobilité externe (PDV, RCC, PSE,...). Ces plans doivent s'intégrer dans la politique globale de mobilité de l'entreprise destinée à installer la culture de mobilité décrite précédemment.

L'expérience montre en effet que, plus cette culture est ancrée, plus les réorganisations et les dispositifs collectifs de mobilité (internes comme externes) qui les accompagnent, se déroulent de manière fluide.

Reste que la mise en œuvre de ces dispositifs est dans tous les cas pour le DRH un moment difficile. Difficile d'abord parce ce qu'elle soulève des enjeux juridiques, sociaux, organisationnels, financiers et humains souvent contradictoires : sécuriser juridiquement les démarches ; garantir le respect du dialogue social ; organiser la continuité de l'activité ; préserver le climat interne et l'engagement des collaborateurs ; protéger l'image de l'entreprise ; assumer la responsabilité sociale et accompagner dignement collaborateurs sur le départ... tout en respectant un cadre budgétaire strict, et sans délaisser les autres

missions RH. Difficile également, parce que le DRH est souvent seul dans cette démarche, pour des raisons qui tiennent aussi bien au secret qui entoure le processus, qu'à la mise en retrait des autres directions, peu préparées à ce type de situation.

Face à ces difficultés, notre expérience de gestion des plans sociaux depuis 5 ans, nous pousse à retenir 4 priorités pour le DRH.

D'abord se poser les bonnes questions en amont. L'anticipation est essentielle à la réussite



de la réorganisation. Elle passe pour le DRH par le fait de prendre du recul et de structurer sa réflexion autour de quelques points-clés :

- *L'identification des objectifs stratégiques de la réorganisation. Leur vision claire conditionne la cohérence et l'efficacité de la communication avec les IRP, comme avec les salariés et managers*
- *L'intégration des contraintes juridiques et sociales*
- *L'anticipation de l'impact humain du projet, des risques sociaux (désengagement, tensions, ...) et des leviers pour préserver la confiance du collectif après la transformation*
- *a définition d'un accompagnement des salariés aligné avec la responsabilité sociale de l'entreprise et ses contraintes financières. Cet alignement constitue un levier important d'engagement des collaborateurs restants.*

Ensuite, s'entourer d'une équipe projet en confiance. Pour garantir la cohérence globale de la démarche, sécuriser chaque étape du processus, renforcer l'adhésion au projet des salariés et des managers et préserver l'engagement de ceux qui restent, il est essentiel que le DRH puisse réunir autour de lui une équipe partageant une vision claire du dispositif, de son calendrier, des messages, des rôles et des exigences.

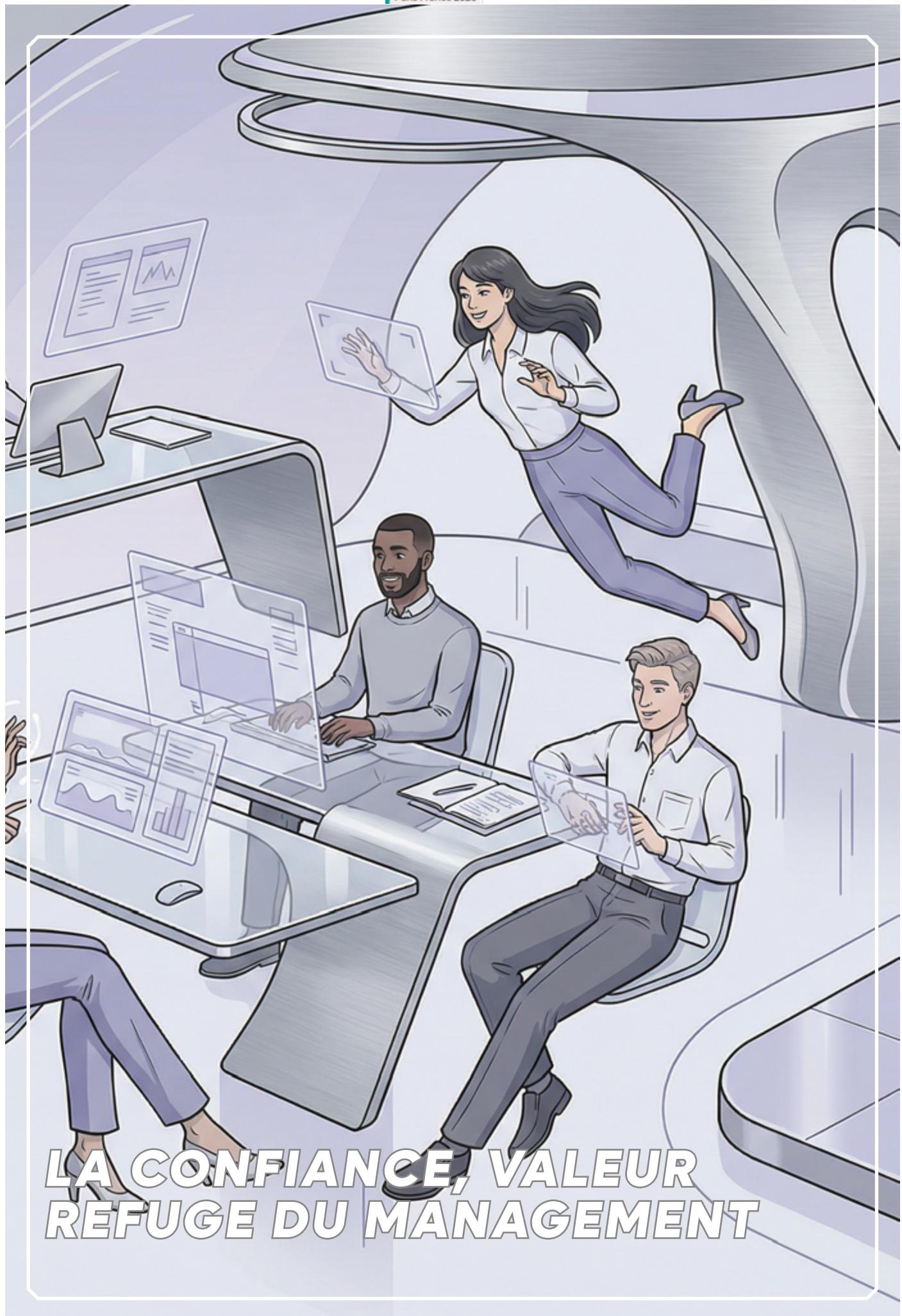
Essentiel également : impliquer dès le départ les managers et RH dans la transformation mais également dans la vision post-transformation.

Et enfin, choisir un cabinet de reclassement réellement orienté « résultat », capable de proposer aux salariés en mobilité, un accompagnement qui les aide à retrouver rapidement une situation pérenne valorisante. Dans les dernières années, l'innovation sous toutes ses formes est venue redéfinir les méthodes et outils d'un accompagnement efficace pour tous.

REPENSER L'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES

Au vu de l'importance des enjeux, il est aujourd'hui essentiel de repenser l'accompagnement des mobilités professionnelles et de réinventer les outils qui aideront chacun, quel que soit sa situation, à piloter efficacement sa carrière pour trouver sa place à chaque étape de son parcours. Les solutions s'inventent aujourd'hui et nous sommes heureux et fiers de participer à leur développement !

Elisabeth Dartigues



Le rapport de l'IGAS sorti en mars 2025 précise page 21 : « Si l'étude conclut à la nécessité d'éviter tout placage de solutions à des réalités diverses, et prône un principe d'adaptation au contexte, elle identifie néanmoins des facteurs communs au « bon management » : l'exemplarité, l'attention portée à la motivation et à la créativité des salariés, l'encouragement au développement des compétences, la disponibilité, la confiance ».



PIERRE EGIDO
PDG KRONOS



Quoi que vous lisiez sur la question du management, quelles que soient les discussions que vous avez avec des managers, quelles que soient les solutions que vous cherchez dans une problématique managériale pour une entreprise ou une administration, invariablement, vous croiserez ce compagnon de route essentiel qu'est la confiance. Terreau du développement de l'action, d'un "juste après" qui a besoin d'une énergie si particulière, à la limite de l'irrationnel souvent, qui permet d'agir, rien n'est possible sans elle.

De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la question de la confiance, et particulièrement en management ? Niklas Luhman, sociologue allemand, disait que sans la confiance, on ne pourrait même pas sortir de notre lit le matin. La confiance est inhérente à la vie qui se développe et progresse chaque jour vers l'inconnu. Comme très souvent, la puissance des mots nous ramène à l'essentiel : la confiance est "cum fidere", que l'on peut traduire littéralement par "avec foi". La confiance est en somme un acte de foi sur chaque jour qui s'ouvre, chaque rencontre, et donc un pari, Pascalien certainement, qui traduit le fait de décider de se fier à l'autre, et d'avancer sur cette base.

LA CONFIANCE, VALEUR-REFUGE COMME L'OR EN PÉRIODE DE CRISE

Toutes les dernières études que l'on peut lire sur les enjeux managériaux de notre époque évoquent la place de la confiance comme nécessité pour les entreprises. A la fois "mère et fille de la performance", elle traduit l'orchestration et l'alignement d'un système organisationnel, relationnel et individuel qui se rencontrent en un point. Elle est, avec la question du sens, un des ingrédients majeurs attendu par la génération dite Z (1997 - 2012), pour ne parler que de ceux que tout le monde regarde en ce moment. Elle est pour nous tous un élément essentiel dans ce monde complètement imprévisible aux allures chaotiques, la confiance devient une valeur-refuge, comme l'or pour les marchés financiers.

Les effets de mode et les cycles de vie des produits et des concepts en management font qu'elle (ré)apparaît parfois, puis (re)disparaît, s'effaçant au profit de nouvelles approches toute plus miraculeuses les unes que les autres mais qui ne sont en fait pas du tout au même niveau. Sans la confiance, rien n'est possible, rien de grand, rien de simple rien de réaliste dans un quotidien fait d'interactions, d'ajustements, de régulation.

Sans elle, en fait, aucune autre approche managériale ne fonctionne, ne peux s'installer ni se déployer. Elle est à la base du fonctionnement social et humain.

Sans elle, aucun collectif de travail ne fonctionne, aucune difficulté n'est surmontable, aucune performance n'est atteignable. Que ce soit dans l'aéronautique, dans le militaire, dans le médical, ou dans le sport, tous les grands professionnels ont un rapport intime à la confiance. Non dans une admiration naïve et contemplative d'une valeur qui transcenderait l'effort et l'engagement, mais bien comme dans une source intime, puissante, éprouvée venant de son entourage, de personnes repères, qui ont nous ont donné la première dose.

Un manager qui n'a pas confiance en lui est sur la défensive d'une manière ou d'une autre. Un management qui ne repose pas sur la confiance est un management poussif, lourd, ralentissant et crispant. Une équipe qui ne vit pas en confiance n'est tout simplement pas une équipe.

Organisationnel, relationnel et personnel sont les 3 cercles concentriques d'une confiance ultime comme valeur centrale d'un management sain, constructif et durable.

UN CAPITAL À PRÉSERVER ET VALORISER FACE AUX MAUVAIS TRAITEMENTS DU QUOTIDIEN

Vivre son travail sans confiance, c'est vivre en permanence dans un climat de défiance, de contrôle, un climat de la preuve et du rendre-compte. Or, au-delà du fait qu'aucune qualité de vie au travail n'est possible dans ce climat, le rendre-compte si important pour faire fonctionner des collectifs se recroqueville et se rétrécit pour n'être plus qu'un « se justifier » crispant et fatiguant. Rendre compte est essentiel pour travailler ensemble, mais l'exercice dans ce climat devient délétère.

Depuis plus de 10 ans, nous prenons la parole et défendons cette approche comme étant une des conditions essentielles à la réussite des managers que nous formons. Le climat se dégrade fort dans les entreprises sommées de se transformer pour rester compétitives, rentables ou simplement vivantes.

Le management par la confiance fonctionne et, au-delà de l'effet évident sur les équipes et les clients, c'est un modèle qui rend l'entreprise solide et cela est précieux en ce moment. C'est un capital à préserver et valoriser face aux mauvais traitements du quotidien.

Développer ou redéployer la confiance dans son organisation démarre toujours par des discussions avec l'équipe dirigeante qui est, à priori, en accord, et en attente, de cette valeur fondamentale. La traduire dans des principes de gestion, la confronter à l'organisation stratégique, aux méthodes de reporting sont autant de chantiers essentiels pour lancer une démarche sérieuse sur le sujet, au-delà des grandes intentions.

Que les organisations soient hiérarchisées (à bonne dose) n'est pas le problème. Le monde militaire, en intervention, nous montre comment l'ordre permet d'apprehender le désordre. Ce qui pose problème, c'est l'état d'esprit individuel, l'usure des mauvais comportements, des mauvais traitements du quotidien, qui grignotent chaque jour le capital de confiance, comme une érosion progressive qui fragilise le corps social en silence.

La confiance est dans l'histoire de l'humanité, une des valeurs cardinales majeures. Soyons bien inspirés de ne pas nous en éloigner, de la préserver et de la faire vivre car elle seule nous guidera sur les chemins parfois étroits que nous empruntons lorsque les entreprises se transforment à une vitesse et avec une brutalité sans précédent.

Pierre Egido



A lors que la grande majorité des élèves et des étudiants utilisent aujourd’hui l’IA, moins de 20 % des professeurs s’en saisissent régulièrement dans leur pratique professionnelle », note un communiqué du ministère de l’éducation nationale à l’occasion du Sommet pour l’action sur l’IA (Paris, 7 février 2025). Le problème est-il vraiment celui du faible usage de l’IA par les enseignants ou celui d’un usage débordant par les étudiants ? Au regard des effets délétères que peut avoir le numérique sur la santé mentale et les rapports humains, une des questions qui se pose est la suivante : l’usage de l’IA par les étudiants ne risque-t-il pas de faire d’eux des managers impatients, focalisés sur les résultats, déconnectés de soi et des autres ?



YVAN BAREL
ENSEIGNANT CHERCHEUR
NANTES UNIVERSITÉ



DE LA « RÉFLEXION » AU « RÉFLEXE »

Le philosophe Jacques Ellul [1] a depuis longtemps mis en garde l’humanité contre le poids de « l’emprise technicienne » qui porte insidieusement préjudice à nos facultés et à notre liberté. Dans la frénésie de la révolution digitale, l’être humain serait passé de la « réflexion » au « réflexe ». Ce glissement ne revient-il pas précisément à se rapprocher du mode de fonctionnement de la machine ? Car la machine ne réfléchit pas, elle calcule sans se poser de questions. L’expression « intelligence artificielle » est d’ailleurs souvent dénoncée pour la confusion créée entre deux intelligences incomparables [2]. Pour un ordinateur, les informations n’ont pas de sens, elles sont simplement des successions de chiffres traitées par un algorithme, lui aussi correspondant à une succession de chiffres. Pour autant, l’IA a tendance à se substituer à l’intelligence humaine. Car, le plus souvent, l’IA est utilisée pour faire à notre place ce que l’on pourrait faire soi-même. Premier argument invoqué : le gain de temps. Paradoxal quand on sait que les avancées technologiques censées nous faire économiser du temps participent à notre sentiment d’être submergés [3]. La question de la substitution de l’usage des cerveaux par l’IA se pose désormais au quotidien dans les écoles. Comment demander un travail d’analyse – de type dissertation, étude de cas ou synthèse de documents – si l’étudiant a la possibilité de recourir à l’IA ? L’étudiant serait en apparence performant sans que l’objectif pédagogique soit atteint.

LES EFFETS DÉLÉTÈRES DE L’APPARENCE DE PERFORMANCE

Cette performance générée par les algorithmes, et non par le cerveau humain de l’utilisateur, soulève un triple questionnement.

Sur le plan cognitif, l’IA ne bride-t-elle pas le développement des facultés qui sommeillent chez l’étudiant ? Ne pas savoir réaliser une synthèse de documents par exemple est plus problématique qu’il n’y paraît car derrière des compétences spécifiques se cachent des compétences fondamentales comme la capacité à raisonner, à structurer une pensée, à développer un argumentaire.

Sur le plan psychologique, l’étudiant n’aura-t-il pas du mal à s’approprier les résultats produits par l’IA, à ressentir une fierté, à renforcer son capital confiance ? Ne répondant pas au conatus spinoziste, au « désir de persévérer dans son être », l’utilisateur d’IA aux facultés stagnantes peut en venir à douter de lui et, par là, à accroître sa dépendance à la technologie. Il peut aussi, pour se rassurer, développer un dangereux et illusoire sentiment de puissance via son habileté à promettre.

Sur le plan éthique, l’usage de l’IA ne participe-t-il pas au développement d’une culture de la malhonnêteté dans la mesure où l’étudiant s’attribue les résultats de la machine ? En toute hypothèse, le recours à l’IA donne le sentiment que les choses peuvent s’acquérir sans effort. Or, dans Propos sur l’éducation, le philosophe Alain souligne les vertus de l’effort,

considérant qu'il n'y a pas d'apprentissage sans volonté d'apprendre. Plus grave, la mauvaise habitude de ne pas mobiliser son cerveau risque de favoriser l'adoption de comportements malveillants. L'expérience de Stanley Milgram sur la soumission à l'autorité comme les analyses d'Hannah Arendt suite au procès Eichmann mettent en lumière une vérité imparable : l'absence de pensée et d'esprit critique peut conduire aux pires agissements.

Bien sûr, les effets délétères de l'usage de l'IA sur les plans cognitif, psychologique et éthique ne concernent pas que les étudiants. Mais à la différence des salariés en activité depuis longue date, les étudiants sont en phase d'apprentissage. Or, tant que les compétences n'ont pas été pleinement acquises, l'utilisation de l'IA est problématique en ce qu'elle maintient la personne dans une illusion de maîtrise. Le mathématicien Rafaël Pinot [4] énonce à juste titre deux conditions cumulatives pour un usage approprié de l'IA : l'expertise et l'esprit critique. C'est ce qui permet à l'utilisateur de comprendre et de vérifier la production de la machine. Un ami expérimenté et expert dans son domaine a récemment été intrigué par un résultat proposé par l'IA. Parvenant à remonter à la source d'information utilisée, il découvre l'inscription suivante au bas de l'article : « Info du 1er avril ! ». Apparemment, l'IA ne comprend pas les farces...

L'IA INVISIBLE LE CHEMIN

Dans son livre *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Pierre-Yves Gomez évoque les dimensions « objective », « subjective » et « collective » du travail, et dresse le constat suivant : la financiarisation de l'économie et la rationalisation des organisations ont conduit, d'une part, à une focalisation sur les résultats quantitatifs (dimension objective) et, d'autre part, à une négligence des capacités à surmonter les difficultés (dimension subjective) et à collaborer avec les autres (dimension collective). Le travail réel s'en trouve invisibilisé, le travailleur aussi ! Or, un usage excessif de l'IA n'est-il pas susceptible de renforcer ce travers managérial consistant à se focaliser sur les résultats et à délaisser le chemin qui y conduit ? L'IA est une boîte noire : un prompt, un résultat. Elle incarne donc pleinement la culture du résultat immédiat. Le manager habitué depuis ses études à recourir à l'IA risque de se désintéresser de la dimension subjective du travail réalisé par ses collaborateurs, et donc de ne pas être dans la reconnaissance des compétences mobilisées et des efforts accomplis. Il risque également de se désintéresser de la dimension collective du travail, la machine favorisant le repli sur soi, voire le solipsisme. En effet, l'IA est programmée pour privilégier les informations correspondant

aux goûts de l'utilisateur [5]. Ce qui favorise une culture de l'assentiment préjudiciable tant à l'épanouissement personnel qu'à la relation à l'autre. Un cercle vicieux risque de se mettre en place. Refuser la contradiction et l'ouverture à l'inattendu est de nature à renforcer la dépendance à la machine qui, elle, n'est pas contrariante. Un manager imprégné de cette posture autocentré aura bien du mal à créer les conditions de l'intelligence collective qui suppose la mise en discussion d'une pluralité de points de vue.

CONCLUSION

À moins d'être utilisée pour des activités précises par des experts conscients et au regard critique, l'IA nous éloigne du réel, et cette déconnexion est particulièrement dommageable pour les étudiants qui occuperont des postes de management. Dans sa dialectique du maître et de l'esclave, Hégel montre l'importance de la réalisation du travail pour rester connecté à soi et au réel. A priori, le maître est libre puisqu'il fait ce qu'il veut. Il fait surtout ce qu'il ne veut pas, à savoir travailler, fonction attribuée à l'esclave. Pourtant, par son travail, dans son rapport à la matière et aux autres, l'esclave développe des compétences et demeure au cœur des flux d'informations. Ce qui lui permet in fine d'accéder à une certaine liberté. A contrario, plongé dans son oisiveté et son ignorance du réel, le maître devient étranger à son monde, il devient progressivement esclave de son esclave. Un usage frénétique de l'IA ne conduit-il pas précisément l'utilisateur à être de plus en plus étranger au monde et à lui-même ? Quand on sollicite à l'excès l'IA pour faire à notre place ce qu'on pourrait faire nous-mêmes, sous réserve de produire l'effort de faire fonctionner notre cerveau, ne se comporte-t-on pas comme ce maître qui, au final, devient esclave ?

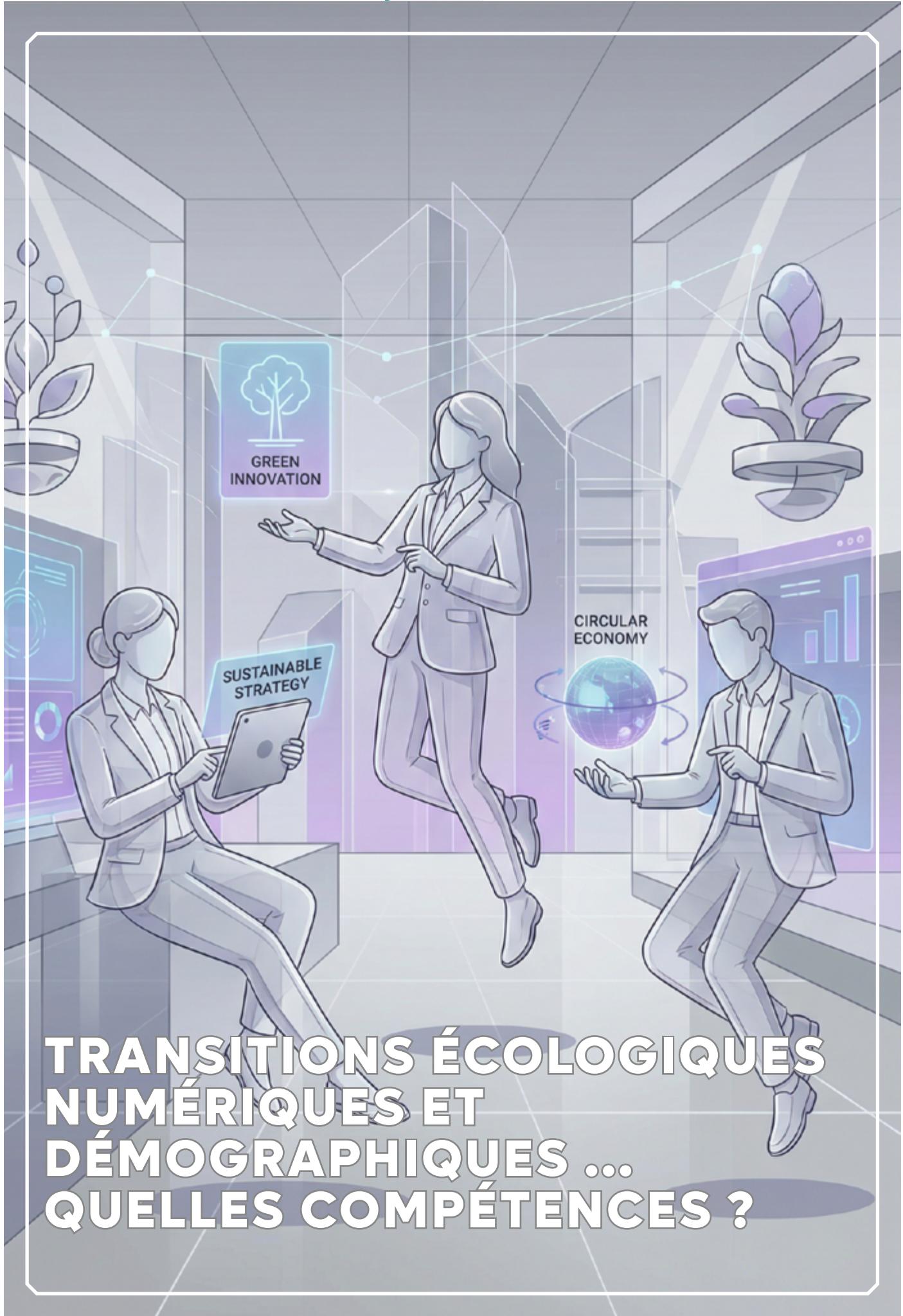
[1] Jacques ELLUL, *Le bluff technologique*, Fayard, 2012 (rééd.).

[2] Laurent BIBARD et Nicolas SABOURET, *L'intelligence artificielle n'est pas une question de technologie*, Éditions de l'Aube, 2023.

[3] Hartmut ROSA, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2013.

[4] IA : l'école est finie ? Avec Rafael PINOT. <https://www.youtube.com/watch?v=soBD28AJ68k&t=83s>

[5] Eli PARISER, *The Filter Bubble. What The Internet Is Hiding From You*, Penguin, 2012.



Les entreprises de proximité (artisanat, professions libérales, services de proximité) se trouvent en première ligne face aux grandes transitions écologique, numérique et démographique, mais ont besoin d'accompagnement pour les traduire en stratégies de compétences structurées. L'étude inédite menée début 2025 par l'Opcô EP (entreprises de proximité) avec IPSOS BVA auprès de près de 10 000 entreprises met en lumière à la fois la lucidité des chefs d'entreprise sur ces enjeux et l'ampleur des besoins d'accompagnement pour passer de la prise de conscience à l'action.



PAULINE STERN
DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT ET MARKETING ,
OPCO EP

MAXIMILIEN DUBOIS
CHEF DE PROJETS - OBSERVATION
OPCO EP



UN CHAMP ÉCONOMIQUE VASTE, DIFFUS ET POURTANT CENTRAL

Opcô EP à l'origine de l'enquête couvre 54 branches professionnelles et l'interprofession, plus de 400 000 entreprises, dont l'immense majorité sont des TPE de l'artisanat alimentaire, de la coiffure et de l'esthétique, des agences immobilières, des professions libérales ou encore de nombreux services aux particuliers et aux petites entreprises. Pour prendre la mesure de ce tissu, on pourrait convoquer l'image d'une rue commerçante : 80% des activités que l'on y trouve relèvent de leur périmètre.

Ce tissu repose sur un ADN de proximité, avec des activités ancrées dans les territoires, au plus près des habitants et des micros-entreprises. Mais cette proximité, qui fait la force du modèle économique, complique l'appréhension de transformations systémiques comme le climat, le numérique ou les mutations démographiques, souvent perçues comme lointaines ou abstraites.

UNE ÉTUDE "MASSIVE" POUR OBJECTIVER LES TRANSITIONS

Conscient de ces enjeux, le conseil d'administration d'Opco EP a fait des transitions un axe stratégique, avec une volonté affichée : « éclairer » les entreprises adhérentes et « agir » sur les compétences pour sécuriser leur avenir. C'est dans ce cadre qu'a été menée une enquête statistiquement robuste, auprès de près de 10.000 entreprises, avec un double objectif : mesurer la façon dont ils priorisent les trois transitions (écologique, numérique, démographique) et identifier l'impact perçu sur leurs activités, leurs emplois, leurs besoins en compétences et en accompagnement.

Le choix d'un échantillon très large s'explique par la volonté de disposer de résultats exploitables par branche professionnelle et par région administrative, y compris outre-mer, tout en restant représentatif de la réalité du champ Opco EP (taille d'entreprise, branches professionnelles, localisation). La collecte, essentiellement téléphonique pour toucher ces TPE peu disponibles, a nécessité un effort considérable, complété par des envois de questionnaires par mail.

TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE : LA PRESSION DU RECRUTEMENT

La transition démographique apparaît comme un angle d'attaque particulièrement concret pour les chefs d'entreprise, tant par le vieillissement de la population active que par la contraction annoncée des flux de jeunes. Selon l'enquête, 38% des entreprises déclarent rencontrer des difficultés de recrutement, un niveau inférieur à celui observé dans l'enquête nationale BMO de France Travail (BMO : Besoins en Main-d'œuvre, où environ une entreprise sur deux se dit en difficulté), mais qui reste élevé pour ce tissu de proximité. Surtout, ce sont les compétences qui cristallisent les tensions : la première cause de difficulté de recrutement est le manque de candidats disposant des compétences attendues. Vient ensuite le décalage entre le niveau de certification ou de diplôme recherché et le profil des candidats, signe que la demande de qualification progresse, notamment sur les métiers techniques (maintenance, froid, techniciens de maintenance...) où l'on recrute désormais au niveau BTS plutôt qu'au niveau CAP. Ces deux causes sont plus souvent évoquées par les entreprises que les questions de salaire ou de transport.

DES MÉTIERS QUI SE TRANSFORMENT ET DES EXIGENCES QUI MONTENT

Cette montée en gamme des profils demandés renvoie à une tension bien connue : des

métiers longtemps considérés comme "manuels" supposent désormais un socle scolaire et technique plus élevé, alors même que les viviers de jeunes tendent à se réduire. Les interlocuteurs soulignent le risque de surenchère sur les prérequis, au détriment de la formation en entreprise et de la formation tout au long de la vie, pourtant identifiées comme leviers majeurs de fidélisation et d'adaptation des compétences.

Les branches professionnelles et Opco EP travaillent donc ainsi au développement de certifications professionnelles, comme les certificats de qualification professionnelle (CQP), destinés à des salariés déjà expérimentés, pour leur permettre de se spécialiser ou de valider des compétences clés liées à ces mutations. Cet effort complète l'offre plus classique de formation continue, du tutorat en situation de travail (AFEST) aux parcours plus structurés de montée en compétences.

Transition écologique : entre contrainte, opportunité et "facture énergétique"

Sur le terrain, la transition écologique s'invite d'abord sous l'angle très concret de la facture énergétique et des coûts d'exploitation, en particulier dans les métiers fortement consommateurs d'énergie ou d'eau, comme la boulangerie ou certains services alimentaires. Les conseillers d'Opco EP constatent que cette dimension économique constitue souvent le point d'entrée le plus efficace pour engager le dialogue avec des dirigeants de TPE saturés d'urgences opérationnelles.

Les besoins en compétences identifiés portent d'abord sur l'adaptation des gestes et pratiques professionnelles pour économiser l'énergie, réduire le gaspillage ou optimiser l'usage de l'eau, ainsi que sur la mise en place de bonnes pratiques de recyclage et de gestion des déchets. S'y ajoutent des besoins plus "normatifs" : connaissance des réglementations environnementales, compréhension des nouvelles exigences légales, capacité à les traduire en procédures concrètes dans de petites structures peu dotées en fonctions support.

Transition numérique : du socle digital à l'IA et à la cybersécurité

La transition numérique, elle, agit comme un puissant accélérateur de transformation des métiers, avec une double face : outils du quotidien (site internet, réseaux sociaux, réservations en ligne, paiement dématérialisé...) et technologies émergentes (données, intelligence artificielle, cybersécurité). L'enquête montre que les besoins de base restent encore loin d'être couverts : maîtrise des

outils numériques, articulation entre différents logiciels, utilisation professionnelle des réseaux sociaux pour développer la clientèle.

Au-delà, des sujets plus avancés émergent déjà dans certaines branches professionnelles, notamment autour de l'IA, surtout sous l'angle de la protection des données, et de la cybersécurité, avec plus d'une entreprise sur cinq qui exprime des besoins en compétences sur ces enjeux. Là encore, Opco EP a commencé à structurer une offre de formation "socle" sur le numérique – incluant IA et cybersécurité – sous forme de modules clés en main, intégralement financés sur des enveloppes dédiées, pour lever les freins de temps et de coût qui pèsent sur les TPE.

LE CASSE-TÊTE DE LA FORMATION DANS LES TPE

L'un des fils rouges de l'étude tient au paradoxe des TPE : ce sont elles qui ont le plus besoin de se transformer, mais ce sont aussi celles pour lesquelles organiser et financer la formation est le plus complexe. Dès qu'un ou deux salariés s'absentent, c'est le fonctionnement même de l'entreprise qui est fragilisé, ce qui pousse certains dirigeants à renoncer malgré la conscience aiguë des enjeux de compétences.

Le rôle d'Opco EP et de ses équipes de terrain consiste alors à "traduire" les grands enjeux de transition en plans d'action réalistes : analyse des besoins, construction de plans de développement des compétences sur un ou deux ans, identification des formations disponibles, mobilisation des financements de branche ou de cofinancements extérieurs, et adaptation des calendriers pour rendre les absences supportables. Cette ingénierie d'accompagnement est devenue aussi stratégique que le financement lui-même.

DES TRANSITIONS À GÉOMÉTRIE TERRITORIALE

Si l'enquête a été conçue à l'échelle régionale (in intégrant l'outre-mer), la question de la finesse territoriale reste posée. Certes une approche par bassin d'emploi permettrait de mieux saisir les contrastes internes à une région, mais elle demanderait des effectifs d'enquêtés encore plus importants pour demeurer exploitable statistiquement. Des travaux menés dans le cadre d'un EDEC, en Hauts-de-France, montrent en effet des écarts considérables d'exposition aux transitions entre un pôle métropolitain comme Lille et des territoires industriels en reconversion comme Béthune, Douai, Lens ou Maubeuge, où jusqu'à un quart des emplois peuvent être considérés comme menacés, ou plus ruraux.

Opco EP articule désormais des démarches nationales de branches professionnelles avec

des démarches territoriales, souvent centrés sur la transition écologique, l'IA ou l'emploi des seniors, afin de rapprocher les diagnostics des réalités locales. Cette approche multiscalaire répond à un enjeu politique et social central : faire des transitions un levier de revitalisation des territoires, plutôt qu'un facteur supplémentaire de fracture.

FORMER AUTREMENT, DÈS LA FORMATION INITIALE

Si l'étude porte d'abord sur les besoins des entreprises en matière de formation continue, ses enseignements interrogent aussi la formation initiale et l'apprentissage. Plusieurs échanges soulignent le décalage entre des référentiels de diplômes d'État révisés tous les cinq ans et la rapidité des mutations réglementaires ou technologiques, par exemple dans le champ de l'énergie.

Les CFA semblent souvent plus réactifs, intégrant de facto les questions de facture énergétique, de gaspillage ou de transition numérique même lorsque ces thèmes ne sont pas encore inscrits noir sur blanc dans les référentiels. Mais les responsables insistent sur la nécessité d'une diffusion plus large d'une "culture des transitions" dès la formation des jeunes, afin que l'entreprise n'ait pas à porter seule l'acculturation de ses futurs salariés.

DE LA PRISE DE CONSCIENCE AU PASSAGE À L'ACTE

Au terme de cette enquête, un constat s'impose : dans ce tissu de TPE de proximité, la conscience des transitions est réelle, mais la traduction opérationnelle en compétences et en plans de formation reste fragile et inégale. Les dirigeants identifient clairement les risques, des techniciens de maintenance devenus introuvables aux difficultés de recrutement liées au niveau de qualification ou à l'absence de transports et de logements adaptés dans certains territoires.

L'enjeu pour Opco EP et les branches professionnelles est désormais de transformer cette lucidité en dynamique de long terme, en combinant solutions "clés en main" (catalogues socles, formations packagées, financements dédiés) et accompagnement sur mesure au plus près des territoires et des métiers. C'est à cette condition que les transitions écologique, numérique et démographique pourront devenir, pour ces petites entreprises de proximité, non plus seulement une accumulation de contraintes, mais un horizon d'opportunités à saisir.

Pauline Stem & Maximilien Dubois

MAGRH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeurs de la publication

et rédacteurs en chef

Michel Barabel, François Geuze

Rédacteur en chef permanent

André Perret

Chefs de rubrique

Gabriel Artero, Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igaleens, Hubert Landier, Martin Richer, 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
Anne Charlotte Tailliez

Publicité & Partenariats

contact@reconquete-rh.org

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 électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.e-rh.org

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**

[HTTP://MAGRH.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS](http://MAGRH.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS)