

Le futur du travail

Au delà de l'IA



AVEC 14 INTERVIEWS D'EXPERTS FRANCAIS

Sommaire

AVANT PROPOS

PAGE 5

INTERVIEW

PAGE 7

INTERVIEW

PAGE 9

ARTICLE

PAGE 16

INTERVIEW

PAGE 21

INTERVIEW

PAGE 25

ARTICLE

PAGE 30

INTERVIEW

PAGE 34

INTERVIEW

PAGE 39

BORIS JOTTREAU

FONDATEUR ET CEO DE MAY

AUDREY RICHARD

DRH GROUPE CANAL, PRÉSIDENTE ANDRH

AUDE NAZEYROLLAS

FONDATRICE DE RELYANCES,

CHRISTELLE MARFAING

QUAND ON PARLE IA, DE QUOI PARLE-T-ON VRAIMENT ?

CÉCILE BANON

CONFÉRENCIÈRE ET AUTEURE

CHRISTEL DE FOUCAULT

CONFÉRENCIÈRE ET AUTEURE

CHRISTELLE MARFAING

3 PIÈGES À ÉVITER EN UTILISANT LES OUTILS DE GEN AI

CHRISTOPHE PATTE

CEO & DIRECTEUR DE LA RÉDACTION MYRHLINE

HUBERT KRATIOFF

TECHNOLOGY EVANGELIST & DIGITAL ENTHUSIAST



ARTICLE

PAGE 42

INTERVIEW

PAGE 47

INTERVIEW

PAGE 50

INTERVIEW

PAGE 54

ARTICLE

PAGE 58

INTERVIEW

PAGE 61

INTERVIEW

PAGE 63

INTERVIEW

PAGE 68

INTERVIEW

PAGE 71

CHRISTELLE MARFAING

L'IA AU SERVICE DES RHS, 8 UTILISATIONS CONCRÈTES

JEAN-CLAUDE LE GRAND

CHIEF HUMAN RELATIONS OFFICER CHEZ L'ORÉAL

JÉRÉMY LAMRI

FONDATEUR LE LAB RH ET CEO TOMORROW THEORY

PIERRE MONCLOS

CONFÉRENCIER ET AUTEUR

CHRISTELLE MARFAING

COMMENT UNE START-UP UTILISE L'IA POUR VALORISER LES RH

SANDRINE DORBES

CRÉATRICE DE « HOW MUCH »

STÉPHANIE CARPENTIER

DOCTEUR (PH.D) EXPERT EN MANAGEMENT DES RH

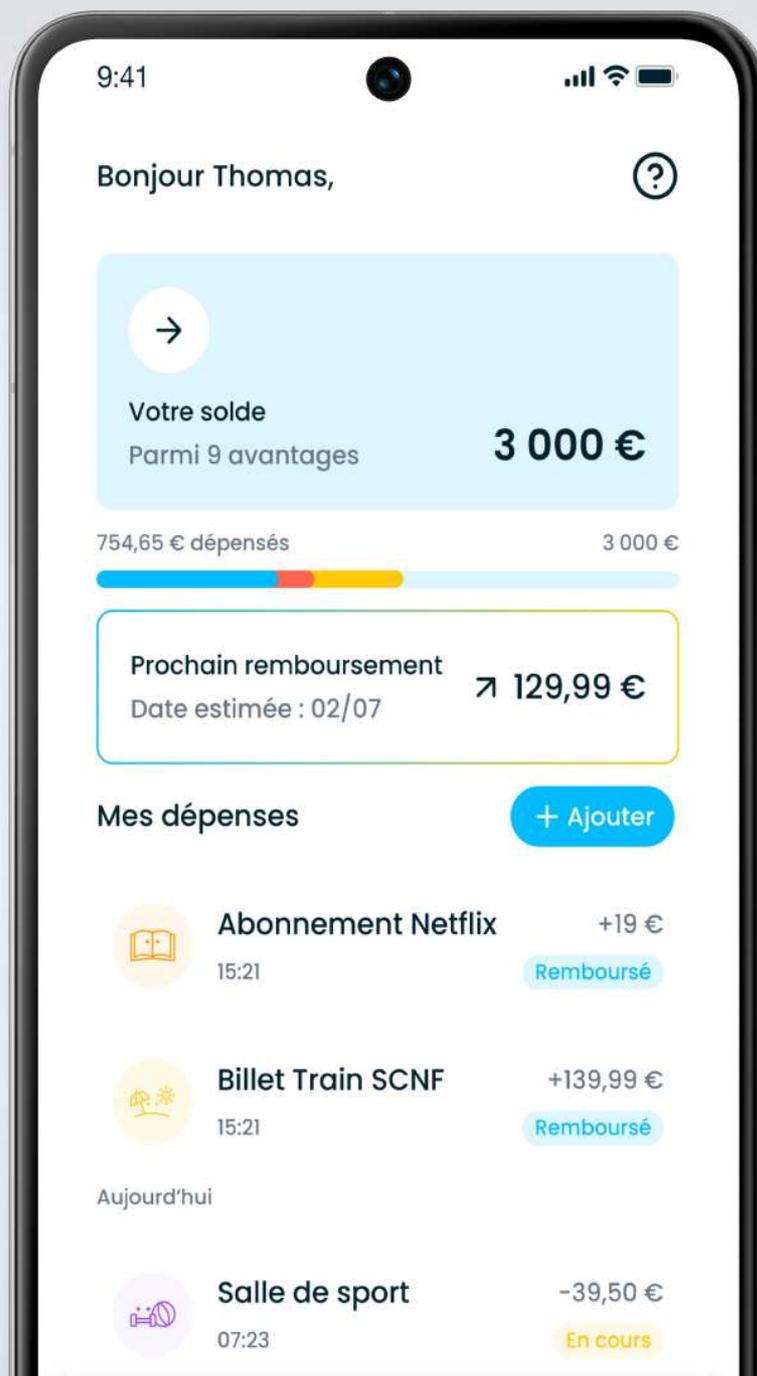
THOMAS CHARDIN

DIRIGEANT FONDATEUR DE PARLONS RH

XAVIER DE MAZENOD

FONDATEUR ZEVILLAGE.NET





A propos de May

Avec May, vous créez très facilement une cagnotte exonérée de charges sociales et patronales (de 100€ à 10.000€ / salarié / an). Les collaborateurs utilisent leur cagnotte selon leurs envies : titres restaurants, chèques cadeaux, vacances, culture, sport / JO, mobilité, télétravail et service à la personne.

Avant propos

PAR BORIS JOTTREAU

FONDATEUR ET CEO CHEZ MAY



Chers lecteurs,

Dans un monde en perpétuelle mutation, où les avancées technologiques transforment nos modes de vie et de travail à une vitesse fulgurante, il devient impératif de repenser notre approche du travail. Nous sommes à un carrefour où l'innovation, notamment l'intelligence artificielle (IA), offre des opportunités sans précédent tout en posant des défis sociaux et éthiques complexes.

En tant qu'entreprise née avec l'IA, et soucieuse de défendre une technologie durable et responsable, May lance ce livre blanc dont la vocation est de comprendre comment la technologie et l'humain vont interagir, mais également de réaffirmer une vision où la technique reste au service de l'humain.

Les entretiens contenus dans ce Livre Blanc offrent un panorama diversifié des réflexions et des actions menées par des experts et des acteurs clés du monde du travail. Chaque interview met en lumière les défis et les opportunités qui se présentent à nous. Jérémy Lamri, Audrey Richard, Jean-Claude Le Grand, Thomas Chardin, et bien d'autres encore, partagent leur vision et leurs expériences, soulignant l'urgence de créer un environnement de travail où chaque individu peut s'épanouir et exploiter son potentiel. Que ce soit en donnant une grande place à la flexibilité et à l'autonomie, ou en adoptant une posture audacieuse face aux défis technologiques, ces voix nous invitent à repenser nos pratiques et à embrasser le changement avec agilité et détermination.

En tant que leaders et décideurs, il nous incombe de façonner un avenir du travail où le potentiel combiné de l'humain et de la machine sera un facteur de performance mais surtout d'épanouissement. Cela nécessitera de conserver une grande vigilance, car cette nouvelle vague technologique possède également une puissance d'aliénation encore jamais vue. Dans un monde où l'IA fera mieux que nous dans de nombreux domaines, il est nécessaire de comprendre ce qui fait notre singularité d'être humain et de repenser la place de l'Homme dans les organisations.

C'est en tout cas, la réflexion qui nous anime chez May, où l'utilisation à grande échelle de l'intelligence artificielle a poussé nos collaborateurs à aller chercher ces "autres" ressources et capacités. Celles que nous avons peut-être un peu trop oubliées ce dernier siècle et qui font pourtant de nous des êtres irremplaçables même par une IA très évoluée. Je veux parler par exemple de l'intuition, de la créativité (la vraie), du libre esprit. Ce livre blanc est une contribution à l'émergence de ce nouveau paradigme dont la direction dépend encore de nos décisions et de nos choix.

Puissions-nous nous orienter dans la bonne direction !

Boris Jottreau



“

J'ai voulu m'engager davantage pour représenter la profession des Ressources Humaines et la défendre.

AUDREY RICHARD

DRH GROUPE CANAL, PRÉSIDENTE ANDRH

Interview

Quel a été le déclencheur pour prendre la présidence de l'ANDRH ?

L'ANDRH c'est avant tout le partage de bonnes pratiques entre pairs. Chaque membre prend sur son temps personnel pour partager et s'entraider en toute convivialité.

J'ai voulu m'engager davantage pour représenter la profession des Ressources Humaines et la défendre. Avec l'ANDRH, je souhaite veiller à la reconnaissance du métier RH dans les entreprises et au sein de la société.

Il y a 3 missions majeures qui me tiennent à cœur :

- Aider au quotidien les RH : nous nous soutenons à travers l'association dans nos activités opérationnelles RH où l'on peut parfois se sentir seul
- A travers l'association : réfléchir à l'évolution du métier RH et du monde du travail.
- Avoir un rôle d'influenceur auprès des pouvoirs publics en nous regroupant pour peser dans le débat public

L'ANDRH est avant tout une association de partage où chaque personne des Ressources Humaines peut trouver une solution rapide à ses problématiques.

Quel est le message fort de votre premier livre "Devenir DRH" ?

Le mot-clé c'est "Partage".

Avec Adélaïde Leon et Thierry Villac, nous avons pris les différentes phases de l'exercice RH de l'entreprise et nous avons livré tous nos secrets

C'est vraiment le partage de bonnes pratiques qui nous a animé. Nous nous sommes mis dans la peau d'une jeune personne qui débute dans les Ressources Humaines ou d'une personne en reconversion professionnelle : quels sont tous les conseils et toutes les astuces dont elles auraient besoin ?

Si vous deviez nous dévoiler un secret du livre ?

Nous parlons de la relation entre Ressources Humaines et le Comité de Direction :

- Comment faciliter le passage d'un dossier ?
- Comment faire avancer un chantier qui nous tient à cœur plus facilement ?
- Comment aller chercher le consensus sur les sujets RH ?

Pour découvrir tous nos secrets, je vous invite à lire "[Devenir DRH](#)".

Le Travail doit-il se réinventer avec l'arrivée de l'IA ?

Ce n'est même pas une question, c'est une affirmation !

Et le rôle des Ressources Humaines est majeur. Pour que les RH puissent aider, il faut d'abord qu'elles se forment sur l'IA. Quand on parle d'évolution des métiers, il faut penser la brique IA et travailler avec les opérationnels pour créer des parcours de sensibilisation et de formation cohérents.

Il existe de nombreux modules gratuits de formation sur l'IA. Il faut juste y consacrer du temps, ce n'est plus une option. Il est aujourd'hui indispensable de se former tout au long de sa vie professionnelle.

Pour les bases de l'IA, découvrez le MOOC gratuit de l'Institut Montaigne sur OpenClassrooms : [Objectif IA : initiez-vous à l'intelligence artificielle](#)

Selon vous, quel est le grand enjeu RH pour 2024 ?

Au-delà de l'IA, il y a aussi le sujet de la santé mentale. Il y a de plus en plus d'arrêts longue durée pour des raisons psychologiques.

Les Ressources Humaines doivent se former sur :

- Ce qu'est la santé mentale et comment détecter les signaux d'alerte ?
- Comment les Ressources Humaines peuvent-elles y faire face en entreprise ?
- Comment détecter quand ce n'est plus de notre ressort et bien passer le relais aux professionnels compétents ?

La médecine du travail peut accompagner les Ressources Humaines sur cette problématique.

[NDLR : Aude Nazeyrollas, Fondatrice de [Relyances](#), Prévention des Risques Psychosociaux & Accompagnement en Relation d'Aide a indiqué le lien suivant : [ANACT](#) avec des Ressources dédiées aux [Risques psychosociaux](#)]



“

On voulait montrer que le burn-out n'est pas une fatalité. Quand on voit les chiffres (2.5 millions de personnes en burn-out en 2022) c'est une hémorragie.

AUDE NAZEYROLLAS

FONDATRICE DE RELYANCES
PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Interview

Quel a été le déclencheur pour accompagner les entreprises en prévention des risques psychosociaux & mieux-être au travail ?

Le déclencheur a déjà été ma propre souffrance au travail : je n'ai pas été très épanouie en entreprise et j'ai mis quelques années à comprendre que j'étais en stress chronique, que ce n'était pas forcément de ma faute et qu'il y avait beaucoup de problèmes d'organisation qui génèrent ce stress. Quand je suis partie du monde de l'entreprise en 2018, je sentais que je n'en avais pas encore fini avec lui. J'ai décidé de m'installer en tant que consultante et formatrice sur les sujets d'amélioration de la qualité de vie, de prévention des risques psychosociaux, de mieux-être au travail et de santé mentale.

Ce qui m'a aidée à m'en sortir ? C'est que j'étais déjà dans une dynamique d'introspection,

j'ai fait un bilan de compétences assez jeune, à 29 ans. J'étais dans une recherche pour mieux comprendre pourquoi je vivais si mal le travail, je pensais que j'avais un problème particulier. J'ai pu me remettre en question, et identifier ce qui relève de ma part de responsabilité ou non. Ce qui m'a vraiment aidée, heureusement et malheureusement, c'est ma sœur qui, elle, a vraiment fait un burnout. La voyant atteindre ce stade ultime, j'ai pris conscience que si je n'agissais pas, ce serait moi la suivante. Je me suis alors beaucoup formée, j'ai fait différentes thérapies, cela m'a permis de mieux me connaître et de vivre les choses différemment. J'ai compris que je n'avais pas forcément un profil très adapté au monde de l'entreprise. Je me suis donc décidée à franchir le cap de l'entrepreneuriat. Pourtant, ce n'était pas du tout un projet que j'avais, j'étais plutôt rassurée par un système qui me permet de recevoir un salaire chaque mois.

J'ai pris la décision de quitter le salariat un soir du 31 décembre, alors que j'avais 40 de fièvre. Je me suis dit : mon corps est en train de m'envoyer des signaux ! Je faisais suffisamment de formations sur les signaux d'alerte pour bien les reconnaître chez moi. Ça a été le point de non-retour. C'est finalement le besoin de liberté qui m'a poussée au changement. Je me sentais étouffée dans un cadre, un moule dans lequel je ne me reconnaissais pas. J'étais en conflit de valeurs et je ne comprenais pas les décisions qui étaient prises. J'ai pu obtenir une rupture conventionnelle, ce qui m'a offert deux ans pour trouver un projet nouveau, dans lequel je pourrai profiter d'une liberté totale. J'avais besoin de sortir du carcan et cette soif de liberté m'a permis de me lancer pour aborder les risques psychosociaux comme j'en avais envie, avec ma touche totalement personnelle.

Le sens de mon travail est devenu beaucoup plus évident car enfin, j'aidais des gens qui voulaient changer. Avant je faisais de la sécurité sur les chantiers, je passais mon temps à mettre les travailleurs en sécurité, à leur dire de faire attention à eux... Honnêtement, la plupart ne sont pas réceptifs. En interne, c'est souvent vécu comme une contrainte ; en tant que consultante & thérapeute, ce sont les entreprises ou les particuliers qui viennent frapper à ma porte. Le changement est déjà amorcé quand ils me contactent, et c'est forcément beaucoup plus fluide. En tout cas je le vis bien mieux.

Pour faire connaître ma société ? J'ai passé ma première année à développer mon réseau. J'étais dans toutes les réunions locales de Courbevoie, une ville très active sur le sujet. Je participais à des ateliers, des rencontres réseau, j'ai intégré un club d'entrepreneurs, j'ai réactivé les contacts de mes 15 ans passés en entreprise. Mes premiers clients ont été mes anciens employeurs. Peu à peu, le bouche à oreille a très bien fonctionné.

Ensuite, le Covid a mis un coup de boost à mon activité. Les gens se sont sentis englués dans tout un tas d'émotions différentes : peur, colère, tristesse... et les entreprises étaient perdues. Elles m'appelaient en disant juste : « ça va mal » !, elles voulaient faire des cercles de paroles pour décharger émotionnellement ce qui était en train de se vivre. Ce stress ambiant qu'on a vécu est rentré dans les entreprises. On ne pouvait plus faire la scission pro/perso car la façon de travailler était trop impactée par cet environnement extérieur. Les entreprises se sont senties démunies face à cette vague émotionnelle. Je suis alors beaucoup intervenue sur les émotions. C'était le premier atelier que j'avais créé en lançant mon entreprise et je n'avais jamais réussi à le vendre en 2 ans. En 2021, j'ai fait 70% de mes interventions sur les émotions. C'était de bon augure : enfin, on commence à comprendre qu'on ne peut pas laisser les émotions à la porte de l'entreprise !

Ça aura au moins eu l'intérêt de commencer à briser ce tabou (qui a la vie dure). Qui vient me voir ? Ce sont souvent des préventeurs / QHSE, des managers opérationnels, parfois des RH, mais ils sont rarement décisionnaires directs. Ils doivent ensuite 'vendre' le projet à leur direction.

Les problématiques ? Je fais beaucoup de formations sur les risques psychosociaux, car c'est souvent une grosse nébuleuse. J'accompagne beaucoup de managers en individuel et collectif, notamment sur les soft skills (écoute active, empathie, leadership bienveillant). J'essaie de leur transmettre des clés pour créer les conditions d'un environnement de travail sain et serein.

Je suis aussi parfois contactée pour de la gestion de crise de type "j'ai une équipe en grande souffrance", même si je ne fais plus ce type d'intervention, et je réoriente vers des professionnels compétents. Il est souvent utile de faire appel à des médiateurs externes quand les conflits sont déjà installés. C'est pour ça que l'on essaie de faire comprendre aux entreprises que quand elles sentent qu'il y a de l'absentéisme en augmentation, un climat conflictuel, ... il ne faut surtout pas laisser le sujet de côté en pensant qu'il va se régler tout seul. En réalité, le problème ne fait qu'empirer et ensuite c'est très difficile de faire machine arrière. Avec un impact direct sur la performance !

Sinon, j'anime beaucoup d'ateliers et de conférences sur la détection des signaux d'alerte du stress (vigilance partagée) et sur la communication efficace.

Quels sont les signaux d'alerte ?

Il y a des signaux collectifs comme des indicateurs qui se dégradent, des erreurs qui augmentent (pannes, réclamations clients), le ton qui monte dans les couloirs, le nombre de visites spontanées chez le médecin du travail, le cynisme, la démotivation, les tensions... Au niveau individuel, on observe souvent un repli sur soi, de l'isolement : par exemple, quelqu'un qui avait l'habitude de manger souvent avec ses collègues, puis qui va se mettre à manger un sandwich à son bureau. On observe aussi une augmentation de consommation (alcool, café, drogue, tabac nourriture, écrans...), et un changement d'apparence (grandes variations rapides de poids, façon de se tenir, de s'habiller.) Et bien sûr aussi des crises de larmes ou de colère, des troubles de l'attention et de la mémoire... Il y a vraiment une multitude de signaux. Quand on fait vraiment attention et que l'on est dans l'écoute active, on peut percevoir ces signaux. Dans le livre d'Eva Mazur et Catherine Testa "Aider, Les clés pour apprendre à observer, écouter, accompagner", elles suggèrent de se demander s'il y a un HIC : changement d'Humeur, Irritabilité ou de Comportement.

Une petite liste des signaux d'alerte observables au niveau collectif :

Départs (démissions, demande de ruptures conventionnelles et fin de période d'essai à l'initiative du salarié)

Retards, absences

Propos cyniques

Erreurs répétées

Conflits, altercations

Critiques récurrentes

Absence de coopération

Violences verbales ou physiques

Manque de respect pour le management

Accidents du travail / maladie professionnelles

La problématique la plus remontée en ce moment ? Les gens sont saturés d'informations (trop de canaux : teams, mails, whatsapp...). Ils passent des heures dans des réunions souvent longues, peu préparées et inefficaces. Les salariés y passent tellement de temps qu'ils ont l'impression de ne jamais avancer sur leur travail de fond. Je suggère souvent aux entreprises de calculer le coût des réunions ! Les salariés ont le sentiment d'aller toujours plus vite, de survoler tout et donc de faire de plus en plus mal leur travail (perte de sens). L'impression d'être un hamster dans une roue qui ne s'arrête jamais de tourner. En fin de compte, le point commun de quasiment tout le monde c'est que l'on aurait de quoi travailler 24 heures sur 24. Il n'y a pas de fin alors qu'avant il pouvait y avoir des coups de bourre et des périodes de calme. Maintenant on est à flux tendu tout le temps. Cela joue clairement sur la performance. Quand on rentre de vacances et que l'on se retrouve avec 500 mails... Les gens se sentent aussi sur-sollicités par le multicanal : je ne réponds pas assez vite par mail ? La personne me fait un sms, un teams, un slack... C'est dommage que les entreprises ne se saisissent pas de ce sujet car ça mériterait qu'elles posent un cadre pour réguler ces flux d'informations. Cette hypersollicitation crée aussi des troubles de l'attention, à force de faire du multitâche, on ne sait plus se focaliser sur un sujet.

Quel est le message fort de votre livre "Chronique d'un salarié dé(s)tresse" ?

C'est un roman graphique créé avec Michael Loubatières qui a pour objectif de démystifier et dynamiter les idées reçues sur le stress chronique et le burnout. Nous sommes tous les 2 convaincus qu'un livre peut marquer, impacter, faire réfléchir, aider à prendre conscience... On avait envie de créer cette prise de conscience, d'amener un éclairage particulier avec la combinaison du visuel et des mots bien choisis. On voulait montrer que le burnout n'est pas une fatalité. Quand on voit les chiffres (2.5 millions de personnes en burnout en 2022), c'est une hémorragie. Même si parfois l'être humain a besoin de toucher le fond pour remonter, on s'est dit que si on pouvait aider quelques personnes à s'arrêter avant le burnout, notre mission serait accomplie. Quand on est en stress chronique et que l'on arrive à s'arrêter avant l'effondrement, on peut redémarrer beaucoup plus vite. Quand on a été jusqu'au burnout c'est beaucoup plus long de se remettre en selle (en moyenne entre 6 et 18 mois). La société a tendance à vouloir nous faire croire que c'est normal d'être en stress chronique, que c'est le métier qui veut ça. C'est quand même un problème de fond sociétal, car le corps n'est pas du tout fait pour gérer cette dose quotidienne de stress.

Il y a 3 grandes parties :

- Une définition du stress chronique et le burnout car il y a beaucoup d'idées reçues et le terme de burnout, souvent mal utilisé ou confondu avec la dépression.
- Les signaux d'alerte du stress : émotionnels, mentaux et physiques
- Et les leviers pour s'interroger sur soi : Est-ce qu'il y a des pistes que je peux explorer pour mieux comprendre pourquoi je suis à risque et comment m'en prémunir ?

Le nerf de la guerre des risques psychosociaux c'est l'organisation du travail. C'est ce que je dis toujours aux gens qui j'accompagne en individuel, quand ils sont en burnout ou qu'ils n'en sont pas loin : ce n'est pas de leur faute. Et quand je fais des posts là-dessus je reçois souvent une pluie d'objections car les gens confondent culpabilité et responsabilité.

L'employeur a en charge l'organisation du travail donc c'est lui qui est responsable de faire en sorte qu'il y ait un système qui ne génère pas ce stress et qui sache le réguler si vraiment il y en a. Après, évidemment que comme tout événement qui nous arrive dans la vie, nous avons notre part de responsabilité. Quand on vit des situations comme celles-là c'est toujours intéressant de se demander : "si c'était à refaire qu'est-ce que je referais différemment ?" : est-ce que j'ai alerté ? assez tôt ? les bonnes personnes ? Est-ce qu'il y a des moments où j'aurais dû dire non ? Est-ce que je n'ai remonté que des problèmes et aucune solution ? »... Souvent dans les entreprises on attend le changement de là-haut, du manager ou de la direction mais nous, à notre niveau, sommes-nous acteurs nous-mêmes ? Le premier "coupable" c'est l'organisation du travail mais si l'on attend que les entreprises changent il va falloir s'armer d'une grande patience. Il peut se passer beaucoup de temps entre le moment où l'on se lance dans une démarche et le moment où l'on en voit les résultats. Personnellement, je trouve plus efficace d'investir sur soi et de comprendre comment éviter de retomber dans certains pièges. Après, il est sûr que ça demande beaucoup de courage de travailler sur soi, de se remettre en question, d'essayer de modifier certains comportements souvent bien ancrés.

Souvent les gens me disent "c'est bien beau tout ça mais ce n'est pas de notre faute et en plus c'est à nous de faire le travail". Il y a une forme d'injustice, certes, mais quel est le plus important ? N'est-ce pas préserver sa santé mentale et physique ? Si le fait de travailler sur moi m'apprend à savoir dire non, à m'affirmer, à pouvoir verbaliser et exprimer davantage ce que je ressens, à me sentir mieux et me sentir plus libre, il est évident que c'est 100% bénéfique. L'idéal c'est que les deux bougent ensemble. Plus le temps passe, plus je me dis que ce ne sont pas les directions des entreprises qui vont changer mais ce sont les salariés qui vont les faire changer. On peut critiquer les jeunes mais ce n'est pas du tout qu'ils ne veulent pas travailler c'est juste qu'ils ne veulent pas encaisser ce que nous avons encaissé. Et tant mieux pour eux ! Je suis persuadée que le burnout est le symptôme d'une maladie du monde du travail. C'est le monde du travail qui est en souffrance et les systèmes tels qu'on les a pensés jusqu'à présent qui sont dépassés. Il faut les remettre au goût du jour. Les gens ne demandent pas la lune : ils demandent à être écoutés, respectés, reconnus. C'est du bon sens !

Ça demande aussi du courage. Le courage d'afficher les valeurs importantes pour l'entreprise, et surtout de les incarner au quotidien. Et il faut aussi du courage pour sanctionner les comportements toxiques. On va souvent chercher beaucoup de prétextes pour excuser ce type de comportement. Combien de fois ai-je entendu des membres de la direction excuser des comportements inadmissibles, sous couvert que la personne dépassait ses objectifs financiers ! Les messages véhiculés par cette non-exemplarité font beaucoup de tort aux entreprises. Cela entretient ce sentiment d'impunité, et d'inégalité. Il faut avoir le courage d'être juste même si ce n'est pas confortable.

Quelle est votre vision du Futur du Travail et comment les entreprises et les collaborateurs peuvent s'y préparer ?

Il ne faut pas se tromper de sujet. Quand on parle de santé mentale et de bien-être au travail, on ne parle pas de corbeille de fruits, de baby-foot ou de cours de yoga. Ça a fait beaucoup de mal au sujet de la QVT. On ne fidélise pas avec ce genre d'actions. Je peux avoir une salle de sport en bas de mon entreprise et du café gratuit, si j'ai une mauvaise relation avec mon manager ou que je ne trouve pas de sens à mon job, ça ne me fera pas rester. Il faut bien revenir aux conditions de travail. Le dernier accord interprofessionnel a transformé QVT en QVCT pour bien mettre en avant cette notion de conditions de travail.

Bien sûr que ça avance, mais très timidement, et plutôt dans les petites structures que dans les très grandes.

Je pense que le fait que les entreprises n'arrivent plus à recruter et à fidéliser va les faire bouger. Elles vont être obligées de changer de méthode de travail. Mais il faudrait qu'elles comprennent qu'elles ne vont pas pouvoir faire ce changement sans les salariés. Je rêverais d'une co-construction car la société est en train de muter, on voit bien qu'on est au bord de quelque chose mais pour cela il faut marcher main dans la main avec les salariés. Il faut écouter ses collaborateurs, entendre leurs remontées, ce sont eux qui savent de quoi ils ont besoin pour mieux travailler. Tant que l'entreprise est dans une mentalité descendante et qu'elle pense que dans la tour d'ivoire on sait mieux que sur le terrain, elle ne pourra pas s'améliorer. Il y a encore beaucoup de pyramidal, de management contrôlant... Il faut créer des espaces où l'on peut parler du travail, comment mieux le faire. Je crois beaucoup aux espaces entre pairs, où l'on échange sur les bonnes pratiques et les problématiques communes. Si l'on fait participer ses salariés au changement, il y a beaucoup plus de chances que cela aboutisse.

La question clé c'est "de quoi vous avez besoin pour mieux travailler ?". On est tellement la tête dans le guidon que l'on ne prend plus ces temps-là. Je reste persuadée que le lien qu'on a perdu a un impact sur la qualité des relations et donc du travail. J'ai très récemment fait une réunion où l'on a réfléchi sur les pistes d'organisation du travail et j'ai fait venir le manager. Chacun était campé sur sa position, et le simple fait de les mettre autour de la table, avec moi en posture de facilitatrice, a permis de débloquer en deux heures, des situations qui traînaient depuis des mois. Il existe dans les structures beaucoup de non-dits et d'interprétations erronées : prenons le temps de nous écouter les uns les autres et de créer ensemble.

Il faut que la direction prenne aussi le temps de comprendre le travail réel des collaborateurs. Il y a ce qui est inscrit sur la fiche de poste et ce qui est vraiment accompli au quotidien. Je fais des "vis ma vie" dans des entreprises qui transforment les visions que l'on peut avoir sur le travail et les contraintes de l'autre. Je ne sais pas à quoi va ressembler le monde du travail de demain, mais je pense qu'on peut le construire ensemble, même si ça fait 'bisounours'. Je pense qu'il ne faut pas chercher midi à quatorze heures, juste retrouver un peu d'humanité, de bon sens et de courage. Quand une collaboratrice perd sa mère, qu'elle pose trois jours auprès de la RH et que la première chose que lui dit la RH c'est qu'elle a pris trop de jours... c'est un manque d'humanité qui ne passe pas. Je ne crois pas que ce soit de la malveillance de la part des gens, c'est juste qu'ils sont tellement aveuglés par leurs propres contraintes qu'ils finissent par se déconnecter de leur cœur.

relyances.fr

L'IA ? Machine Learning ? ChatGPT ? De quoi parle t'on vraiment ?



CHRISTELLE MARFAING

CO-FONDATRICE DE "MODERN DATA NETWORK"
HEAD OF DATA CHEZ MAY

Article

Des influenceurs LinkedIn promettant que "10 prompts ChatGPT peuvent vous rapporter 10 000 euros en 6 mois" aux figures comme Elon Musk et Sam Altman prophétisant la fin du monde tout en étant à la tête des "Cavaliers de l'Apocalypse de l'IA", il est facile de se sentir perdu et même inquiet lorsqu'il s'agit d'Intelligence Artificielle (IA), en particulier pour ceux impliqués dans les ressources humaines (RH). 30% des personnes interrogées dans le baromètre impact AI de juin 2023, indiquent avoir une mauvaise image de l'IA et de ce qu'elle peut faire pour nous. Mais comme toujours, il est très facile d'avoir peur de ce qu'on ne connaît pas.

Cet article ne prétend ni trancher le débat sur l'apocalypse annoncé ni vous donner une baguette magique, mais il vise plutôt à fournir des bases de compréhension sur les sujets relatifs à l'IA.

Qu'est-ce que l'IA ? Question simple, réponse compliquée

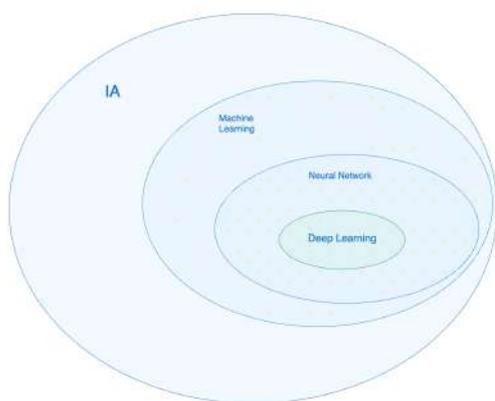
L'Intelligence Artificielle, telle que l'a définie l'un de ses pionniers, Marvin Lee Minsky, consiste à créer des programmes informatiques capables d'accomplir des tâches qui étaient mieux réalisées par des êtres humains jusqu'à présent. Cette supériorité humaine apparaissait pour les problèmes nécessitant des processus mentaux avancés comme la réflexion critique sur une situation, ou pour les tâches impliquant une perception visuelle ou auditive.

Si on voulait simplifier cela, on pourrait dire que l'IA vise à automatiser des tâches qui ne peuvent pas être aisément réduites à un ensemble limité de règles fixées à l'avance par un informaticien. Cependant, aujourd'hui, le terme "Intelligence Artificielle" est un peu galvaudé, et il n'est pas rare de voir des produits estampillés "IA" qui ne sont en réalité que des calculs heuristiques très simples, comme le fait de toujours choisir le chemin le plus court lorsqu'on marche pour optimiser son temps de trajet.

Lorsqu'il s'agit d'Intelligence Artificielle (IA), on distingue principalement deux domaines d'application : la robotique, qui combine l'informatique avec des concepts de commande, de contrôle et de mécanique, et le logiciel, qui est le sujet de notre intérêt particulier dans cet article. Nous laisserons de côté la partie robotique pour aujourd'hui.

Mais commençons par définir quelques termes que l'on entend souvent

- Machine Learning ou Apprentissage Automatique : l'apprentissage automatique concerne un ensemble de techniques mêlant les mathématiques et l'informatique qui permettent à un ordinateur d'identifier des schémas, de tirer des conclusions et de prendre des décisions en se basant sur des données. On peut distinguer deux principales approches : l'apprentissage supervisé, où l'ordinateur est entraîné à reproduire une tâche en se basant sur des exemples, comme la prédiction de la fraude, et l'apprentissage non supervisé, qui consiste à découvrir des structures comme le clustering.



Ex : Supposons que l'on souhaite embaucher un nouvel employé pour un poste donné et que l'on ne sait pas quel salaire lui donner. Une entreprise qui fait des benchmarks de salaire a collecté des données concernant 10000 personnes notamment le détail de leur CV et leur salaire. L'entreprise va alors utiliser une méthode de machine learning pour voir si en fonction des informations du CV on peut déterminer un salaire adapté.

- Neural Network ou Réseau de Neurones : les réseaux de neurones sont des types de modèles d'apprentissage supervisé. Contrairement aux modèles plus classiques qui codent des fonctions plus ou moins complexes, les réseaux de neurones découpent le problème en petits sous problèmes chacun traité par des fonctions mathématiques simples et ensuite agrégés.
- Deep Learning ou Apprentissage profond : l'apprentissage profond concerne l'apprentissage de réseaux de neurones de très grande tailles, c'est-à-dire qui contiennent un très grand nombre de couches de neurones. Ces concepts ont été développés dès les années 1980, notamment par des pionniers comme Yann LeCun - qui n'est autre que le chief AI Officer de Meta aujourd'hui - pour résoudre des problèmes tels que la lecture automatique des chèques postaux. Cependant, ces algorithmes ont réellement suscité un intérêt croissant au cours des années 2000-2010, lorsque les ordinateurs ont acquis la puissance de calcul nécessaire pour les rendre efficaces et capables d'être entraînés sur de grands ensembles de données.

Ex : Un exemple concret d'application du deep learning est la reconnaissance d'image dans le domaine médical. Les réseaux de neurones profonds peuvent être formés sur de grands ensembles d'images médicales pour détecter avec précision des anomalies subtiles ou des signes précurseurs de maladies. Cette technologie permet une analyse automatisée des imageries, facilitant ainsi le travail des professionnels de la santé et améliorant la précocité des diagnostics.

Et ChatGPT dans tout ça ?

ChatGPT est un produit qui utilise des outils d'intelligence artificielle appliqués au traitement du langage. Lorsque des figures telles que Sam Altman, ou Elon Musk, prophétisent l'apocalypse, il convient de ne pas oublier qu'ils font aussi marketing et cherchent à éviter la concurrence.

Revenons à la base : qu'est-ce que ChatGPT ?

ChatGPT est un chatbot dont la technologie sous-jacente repose sur une combinaison de règles métier et d'un moteur d'intelligence artificielle appelé GPT, pour Generative Pre Trained Transformer. Sans entrer dans les détails, concentrons-nous sur le concept de "génératif", un terme couramment utilisé aujourd'hui, mais qui a une signification spécifique dans le domaine de l'apprentissage automatique. L'apprentissage automatique génératif diffère de l'apprentissage automatique de modèles discriminatifs que les premiers peuvent créer en ce sens qu'il crée de nouvelles données, tandis que les seconds ne peuvent produire que des étiquettes identiques à celles présentes dans des exemples de la base de données. Bien que l'apprentissage génératif ait été étudié dès les débuts de l'informatique, les performances impressionnantes de génération de texte ou d'image que nous observons en 2023 n'ont été atteintes que ces dernières années en utilisant des modèles de très grandes tailles, faisant partie des méthodes de deep learning.

Bien que GPT ne date pas de 2023, l'apport technologique le plus remarquable de ChatGPT est d'en avoir fait un produit utile, capable de générer un texte cohérent et de répondre aux questions. Il permet ainsi à un large public d'accéder à des technologies récentes mais préexistantes, qui étaient autrefois réservées à quelques data scientists.

Il est aussi bon de rappeler que ChatGPT est la propriété d'OpenAI, une entreprise privée à but lucratif. Aussi, comme le dit l'adage, si c'est gratuit c'est vous le produit, OpenAI utilise les conversations et les informations que vous lui donnez pour améliorer ChatGPT.

Enfin, la capacité principale de GPT est de comprendre et de retranscrire de l'information sous plusieurs formes et registres de langages. C'est ce pour quoi il a été entraîné, et il excelle dans cette tâche. Cela ne signifie cependant pas qu'il peut remplacer tous les autres aspects de l'intelligence artificielle, bien au contraire. ChatGPT ne sera jamais en mesure de conduire une voiture ni de résoudre des problèmes qui, bien que simples en apparence, font appel à des algorithmes mathématiques avancés, comme le calcul des itinéraires les plus rapides dans nos applications de GPS sur smartphone.

L'avenir de l'IA à construire ? Une IA pour les gouverner tous ou une fédération des tâches.

Est-ce que cela signifie que la GenAI, ou l'intelligence artificielle générative qui sous-tend ces grands modèles capables de produire du texte ou des images, n'est pas une révolution ? Au contraire, il s'agit bel et bien d'une révolution, particulièrement du point de vue de l'approche, en offrant à un vaste public l'accès à des outils très avancés qui étaient jusqu'alors hors de portée. Et c'est effectivement un bouleversement, car c'est la première fois que l'on voit se profiler une si grande mutation du monde du travail des cadres et des professions intellectuelles. Une étude de l'université de St Louis, montre que 5 mois après le lancement de ChatGPT, sur une plateforme de freelancing de copywriters et graphistes, le nombre de postes a diminué de 3% et les revenus de 6%.

Cette avancée intensifie également le débat entre l'IA spécialisée, focalisée sur des tâches spécifiques, et l'IA générique, capable de traiter diverses problématiques. Cependant, cette évolution soulève plusieurs problèmes :

1. Respect de la propriété intellectuelle : Les IA génériques, qu'elles soient utilisées via des API ou des chats en ligne, retiennent interactions avec les utilisateurs. Ces échanges peuvent alors être utilisés par les entreprises qui les exploitent pour enrichir leurs produits ou en créer de nouveaux. Cet enjeu a été souligné par Sam Altman dans sa présentation du 6 novembre.
2. Respect de la confidentialité : De plus, les données sont transférées vers des serveurs propriétaires de sociétés étrangères, qui les utilisent pour entraîner leurs propres modèles. Ces grands serveurs centralisés vont à l'encontre des principes de sécurité et de souveraineté, qui préconisent de ne jamais partager ses données à l'extérieur notamment lorsqu'elles sont sensibles (appels de services clients, contenus internes).
3. Sobriété numérique : L'adoption généralisée de modèles comportant un nombre croissant de paramètres, utilisés par un large éventail d'utilisateurs, contredit les principes de sobriété énergétique qui recommanderaient plutôt l'utilisation de modèles plus petits et spécialisés pour accomplir les mêmes tâches.

C'est dans cette perspective qu'une partie de la communauté se concentre sur la diffusion de modèles plus petits, open source et spécialisables, dans le but de remédier aux problèmes évoqués précédemment.

Enfin, face à l'adoption croissante de ces technologies, les régulateurs s'efforcent de mieux encadrer ces pratiques, notamment à travers le AI Act. L'avenir nous dira quelle direction prendra cette régulation et quel impact elle aura sur le développement et l'usage des intelligences artificielles.

ETUDE DE CAS

Avantage ou Salaire Lequel privilégier en premier ?



“En utilisant correctement les dispositifs prévus par l’Etat et les partenaires sociaux, c’est plusieurs milliers d’euros par an d’avantages que l’on peut offrir. Sans charges pour l’entreprise, sans impôts pour le salarié.

Boris Jotreau, Directeur Général et Fondateur de May

LE CHALLENGE Dans le contexte d’inflation, beaucoup d’entreprises peinent à augmenter leurs rémunération

LA SOLUTION Créer un package d’avantage salarié est bien plus puissant pour les RH. Ils permettent de donner du pouvoir d’achat sur les besoins quotidiens (restaurant, crèche, pratique sportive, etc.). Tout en profitant des dispositifs d’état intéressant fiscalement.





“

Même avec la meilleure des formations le poisson ne grimpera pas à l'arbre

CÉCILE BANON

CONFÉRENCIÈRE ET AUTEURE DE "TROUVEZ LE JOB DE VOS RÊVES"

Interview

Quel est le message fort de votre dernier livre « Trouvez le job de vos rêves : L'ikigai pour mieux se connaître et se réaliser professionnellement » ?

Je me présente comme une personne du changement. J'ai vécu des changements toute ma vie, j'ai changé de pays, j'ai changé de ville, j'ai changé de métier. Et ce sont ces changements de métier qui ont écrit mon histoire et expliquent ma mission de vie aujourd'hui. J'ai eu une première carrière dans la finance et la comptabilité parce que je faisais comme mon père et comme mon grand-père. Et ce n'est qu'à la mi-temps de cette carrière que je me suis rendu compte que ce n'était pas ce qui me plaisait. Je me suis alors demandé : qu'est-ce qui me plait ? Cela m'a conduit à reprendre des études à l'âge de 48 ans pour rentrer dans les sciences humaines. Moi qui venais des sciences dures, la finance, la comptabilité... Je reprends mes études et j'obtiens un master II en sociologie. Je prends alors la responsabilité d'un observatoire social : celui de la Banque de France qui représente 10.000 salariés à cette époque là. L'observatoire social a pour but d'observer et d'accompagner le changement.

Concrètement je vais sur le terrain, je regarde comment ça se passe, quelles sont les difficultés, quels sont les blocages, quelles sont les incompréhensions et je porte cette connaissance aux managers pour qu'ils puissent adapter des mesures qui vont faciliter le changement. Les managers vont pouvoir aider les personnes pour qui la marche à monter est trop haute, trouver des leviers, réexpliquer le changement... Ce métier est devenu pour moi une passion, une renaissance. A 50 ans je me réinvente et j'exerce ce métier avec joie. Mais là, je découvre des gens qui sont en souffrance parce qu'ils ne sont pas à leur place. Ils ont des compétences mais ce ne sont pas celles que le poste demande. On est exactement dans la situation décrite par Einstein où l'on demande à un poisson de grimper dans un arbre.

Dans l'entreprise, on a tendance à faire du comblement de poste, à répondre à des besoins très urgents en faisant comme on peut. Il arrive qu'on mette un poisson dans un arbre en se disant que l'on débloquera les formations qu'il faut. Ces situations peuvent créer un climat délétère et un gâchis humain. C'est pour cela que lorsque j'ai quitté l'observatoire social, je me suis donnée comme mission d'accompagner les gens à trouver le poste et le projet professionnel qui leur convient. J'ai voulu donner à ces gens la méthode pour comprendre qui ils sont et donc savoir ce qui leur convient professionnellement. C'est gagnant-gagnant pour l'entreprise : l'entreprise a intérêt à employer des personnes faites pour ce travail et l'individu a beaucoup plus de chance d'être bon s'il est à sa place.

J'ai écrit cette méthode dans un livre sorti chez Eyrolles en 2022 : « Trouvez le job de vos rêves : L'ikigai pour mieux se connaître et se réaliser professionnellement ». Ce livre aide les personnes à trouver leur place professionnelle. Et quand on est à sa place dans une entreprise, on trouve du sens dans son travail.

Aujourd'hui les gens perdent le sens au travail et s'en vont. La perte de sens augmente de 30% le risque de démission. Au premier trimestre 2023, il y a eu 496 600 démissions (de CDI). Les RH ont du mal à recruter dans les métiers ou les secteurs en pénurie. Au salon de l'aéronautique, un des leaders disait : aujourd'hui c'est nous, entreprise, qui donnons notre CV aux candidats. La situation s'est renversée, les candidats ont maintenant le pouvoir et les entreprises essayent de les séduire.

C'est aux Ressources Humaines de donner du « sens » mais c'est un mot valise : tout le monde y met quelque chose de différent. Comment donner du sens à tous ? Le sens à 25 ans ou 50 ans est rarement le même. C'est un sacré challenge pour les RH. Et pourtant le sens ça sert à recruter, à fidéliser et à engager. Quand les personnes perdent le sens certaines partent mais certaines restent et se résignent ce qui pose un réel problème d'engagement. Le coût du désengagement est évalué entre 12.000€ et 14.000€ par an par salarié (Source : Cabinet Mozart Consulting). L'entreprise est donc vraiment perdante mais l'individu aussi car se résigner et rester dans un travail qui ne nous plaît pas finit par atteindre la santé mentale. Les entreprises s'épuisent à développer des valeurs comme la RSE, le bien-être au travail, la QVT... mais si les collaborateurs, pendant ce temps-là, se demandent à quoi leur travail sert, c'est peine perdue. C'est comme lorsque l'on marche avec le pied droit dans la chaussure gauche, on avance mais ça fait mal et on avance moins vite et moins bien. C'est perdant-perdant.

Comment donner du sens à tout le monde ? Il faut faire en sorte que chacun se trouve à sa place dans l'entreprise, faire en sorte qu'il y ait une cohérence entre l'individu avec le poste qu'il occupe : au niveau des compétences mais aussi au niveau de l'être. Pouvoir se projeter dans le futur construit qui l'on est. Savoir qu'on peut encore se développer et que l'on est utile sont des vecteurs dans lesquels s'engager. L'organisation du travail actuelle fait que l'on peut facilement perdre de vue à quoi l'on sert. Il y a par exemple une sur hiérarchisations aujourd'hui dans les grandes entreprises.

Comment les personnes qui contribuent à un tout petit bout du produit final peuvent s'imaginer qu'elles contribuent à la chaîne de valeur de l'entreprise ? Elles ne le voient pas.. Par exemple, actuellement on reconstruit de Notre-Dame de Paris. Imaginez celui qui est tout en bas de l'échelle, un tailleur de pierre ou un ébéniste. On lui donne une toute petite pièce à tailler. Comment peut-il imaginer qu'il construit la flèche de Notre-Dame de Paris ? Les tâches de certains postes sont tellement atomisées que ceux qui les réalisent perdent la vision de leur utilité. Il y a un travail à faire pour remettre en évidence l'intérêt des tâches de chacun et comment elles s'insèrent dans un projet plus grand que soi.

Autre exemple : aujourd'hui, le management par le chiffre s'impose. C'est normal qu'une entreprise cherche à savoir si elle gagne de l'argent ou non. Pour mesurer les performances, l'entreprise recourt à des indicateurs et des reportings. Dans le travail réel, ces reportings sont souvent confiés à des personnes qui en font toute la journée. Ces personnes se demandent en quoi faire des reportings, qui sont en fait des tableaux Excel, contribue à la chaîne de valeur.

C'est une perte de sens puisque la personne ne voit pas son utilité. Comment faire ?

Aujourd'hui, il faut faire vite et bien. Comment peut-on être rapide et faire de la qualité en même temps ? La pression est mise sur le collaborateur qui doit arbitrer jusqu'où il peut baisser la qualité pour être dans les temps. Le travail ce n'est pas uniquement gagner de l'argent. Nous mettons quelque chose de nous, nous engageons notre intelligence, nous faisons des efforts et nous sommes fiers du résultat obtenu. Faire de la qualité nourrit l'estime de soi. En être privé conduit à mettre des distances avec le travail et moins s'investir.

Les outils sont aussi parfois des facteurs de perte de sens. Par exemple, dans les mails, une pratique actuelle dans les entreprises est de mettre tout le monde en copie car on a peur d'oublier quelqu'un et que cela nous soit reproché. De ce fait, lorsque quelqu'un répond, la notification parvient à l'ensemble des personnes en copie qu'elles soient ou non concernées. On constate que souvent, c'est plus fort que nous, on regarde le mail car on a peur de manquer une information importante. Cette interruption de ce que nous étions en train de faire, et donc de notre concentration, engendre une fatigue qui alourdit la charge mentale. Cela c'est ce qui se passe dans le travail réel, différent de la fiche de poste.

En ce moment, je lis souvent un désamour des Français pour le travail avec des exigences d'équilibre vie privée / vie professionnelle, ce qui est légitime. Et pourtant le travail reste important pour 84% des Français. C'est un lieu où l'on peut grandir, où l'on peut apprendre.

La formation permet de rester employable. C'est d'autant plus important en ce moment que l'IA est en train de transformer les métiers ce qui est anxiogène.

Il revient aux Ressources Humaines de trouver des solutions. Du moins, c'est l'injonction reçue de la gouvernance.

Par exemple, des entreprises accordent du temps aux salariés pour qu'ils auto évaluent leurs compétences, qu'ils définissent le métier qui leur convient le mieux. Ensuite, ces entreprises débloquent des formations adaptées à leur projet professionnel. C'est enclencher une boucle vertueuse : le salarié excelle dans ce qu'il fait, il est reconnu, cela lui donne des ailes pour faire encore mieux.

Quelle est votre vision du Futur du Travail et comment les entreprises et les collaborateurs peuvent s'y préparer ?

Des jeunes hyper diplômés quittent l'entreprise au bout de quelques mois. Un exemple récent nous vient d'Hugo, jeune ingénieur, qui a rédigé une succession d'articles nommés « Voyage au bout des études sup ». Il fait son dernier stage dans une banque et découvre un monde déshumanisé : « je suis dans un open space, la moitié du temps je fais des tableaux Excel, l'autre moitié du temps je fais des missions, tout le monde est dans le contrôle et les émotions sont retenues. »

Il me semble qu'un retour vers des relations plus sincères, plus humaines est largement attendu. Avec davantage de considération. Avec davantage d'autonomie, pour que les collaborateurs organisent le travail à leur main, même si le manager fixe le cadre. C'est ce que j'ai appris dans mes études de sociologie : il n'y a que le balayeur qui sait s'il faut un balai rond ou carré. Et si l'entreprise donne au balayeur un balai carré alors qu'il fallait un balai rond, il fera le travail, mais moins bien et pour lui ce sera plus dur. Consulter ceux qui sont au plus proche du travail est un point important, il faut laisser de l'autonomie, pour que les gens puissent utiliser leur intelligence. Il y a vraiment des attentes pour plus de considération. Par exemple, quand je faisais du coaching, j'ai accompagné une dame qui était spécialiste en dermatologie et qui travaillait dans une très grande entreprise. Chaque fois qu'elle avait une idée, il fallait qu'elle passe par la procédure puis par la hiérarchie et finalement son idée disparaissait. Laissons le champ à la créativité et à l'intelligence.

Dans le futur, nous devons expliquer aux gens en quoi ils sont importants dans la chaîne de valeur, en quoi eux ils contribuent.

Ce ne sont ni des numéros ni des robots.



“

Les entreprises doivent comprendre qu'une personne qui s'en va et qui s'en va "bien" est le meilleur ambassadeur de l'entreprise.

CHRISTEL DE FOUCAULT
CONFÉRENCIÈRE ET AUTEURE

Interview

Avec tes nombreuses prises de paroles et livres sur le sujet, qu'est-ce que tu observes comme bouleversements dans le monde du travail aujourd'hui ?

Aujourd'hui personnellement j'observe un profond changement de forces entre employé et employeur.

On a toujours connu le candidat demandeur d'emploi en position basse. Et le recruteur presque maltraitant en position haute. Et ensuite, notamment grâce au Covid et l'avènement des réseaux sociaux, les forces se sont peu à peu inversées, ou du moins rééquilibrées avec une prise de conscience que les candidats aussi vous recrutent.

Et cette prise de conscience vient avec la réalisation que derrière chaque petite personne face à vous se trouve un potentiel "influenceur" qui peut aussi vous faire beaucoup de mal si vous le maltraitez en entretien ou durant sa période d'essai.

Ce que je vois dans le futur du travail, c'est justement la prise de pouvoir de l'individu, avec beaucoup moins de hiérarchie et de construction de structures pyramidales dans les entreprises. Puisque les forces et les pouvoirs sont aussi restés à ce niveau là. C'est-à-dire que si on raisonne avec des notions de marque employeur, un alternant qui arrive dans une entreprise peut avoir plus de pouvoir qu'un directeur commercial, notamment sur les réseaux sociaux.

Ce pouvoir donné par les réseaux sociaux change aussi le positionnement dans l'entreprise. C'est d'ailleurs ce que j'ai observé en réalisant de nombreuses interviews pour notre livre : quel que soit le métier, à compétences égales entre deux candidats, l'entreprise choisira généralement le candidat influenceur, car sa capacité à prendre la parole est extrêmement précieuse pour l'entreprise.

Est-ce devenu une nécessité d'avoir une marque employeur solide et de faire très attention à comment on traite candidats et les collaborateurs ?

Je fais pas mal de conférences, notamment avec ma co-auteur sur ces sujets, et en fait notre fil rouge part de la marque employeur. Pas uniquement pour recruter (parce que c'est une évidence) mais la marque employeur pour faire du business : La marque employeur c'est l'image de votre entreprise sur le marché, pour les prospects, les clients et bien entendu les potentiels collaborateurs et futurs collaborateurs.

Elle ne se ressent plus au travers des produits, ou au travers des services, mais au travers de la manière dont vous allez traiter et accompagner les hommes et les femmes, la manière dont vous allez les attirer, les recevoir, les recruter, les intégrer, les faire évoluer et la façon dont vous allez vous séparer d'eux aussi.

Dans le secteur du travail, je pense qu'il y a un vrai volet "innovant", qui n'est pas traité par les entreprises. C'est la manière de se séparer. Les entreprises travaillent beaucoup leurs offres d'emploi et les recrutements. On fait un peu plus attention à la discrimination, et l'intégration, mais il y a une énorme défaillance vis à vis de ces séparations.

Le pire c'est que souvent les entreprises vont bien se séparer des mauvais collaborateurs et mal se séparer des bons. Ce qui paraît complètement fou quand on y réfléchit.

Elles vont bien se séparer des mauvais pas parce qu'elle veulent s'en débarrasser, mais mal se séparer des bons parce qu'elles veulent qu'ils restent. Et c'est là que ça tourne mal.

C'est comme en amour, quand on veut que quelqu'un qui ne nous aime plus reste c'est impossible. Les entreprises doivent comprendre qu'une personne qui s'en va et qui s'en va bien est le meilleur ambassadeur de l'entreprise.

Dans ce contexte, cela vaut la peine d'investir dans le départ d'une personne afin qu'elle parte bien et parle bien de nous même, elle pourra même retravailler avec nous en tant que partenaire, ou même à un moment ultérieur dans la notion de salariés Boomerang qui reviennent.

En tout cas si je devais conseiller les entreprise ce serait vraiment de travailler sur la manière de se séparer de ces personnes correctement. Avec des personnes ressources dans l'entreprise qui gardent le contact avec les anciens salariés, des alumni par exemple.

J'aime beaucoup cette idée d'Alumni, de réunion d'anciens, on parle souvent de ce sujet mais c'est la première fois que j'entends cette idée et je trouve qu'elle est intéressante parce qu'elle est très concrète.

C'est tout bête à mettre en place. Et c'est vrai, quand on a écrit notre livre avec Florence Martin, ma co-auteure, on est parti sur cette idée de leviers mais en réalité la marque employeur ça existe depuis les années 90, on a rien inventé.

Il y avait le pilier, "comment j'attire" , "comment je recrute..." mais on est s'est rendu compte que sur le point "comment je quitte" très peu de choses étaient faites.

Alors que des anciens salariés qui sont en bons termes avec l'entreprise ca ne peut être que bénéfique, si il y a besoin d'experts ou de prestataires avec une expertise par exemple. Quelqu'un qui a travaillé pour nous, qui vend sa boîte. Et qui nous présente à des futurs clients et ainsi de suite. C'est bénéfique pour tout le monde de rester en bon termes finalement.

Ca peut faire un peu école de commerce, cet esprit des anciens. mais certaines grosses entreprises le font déjà, SAP par exemple je sais qu'ils ont des alumni et ca devrait être le cas même pour les petites boîtes.

Il faudrait créer une fierté : "Je suis fier d'avoir travaillé dans cette boîte là. Je n'en fais plus partie mais c'est une boîte que j'ai apprécié". Parfois, quand on discute avec des entreprises, elles disent qu'elles n'ont pas l'équipement ni les outils, ou les moyens pour le faire. Mais en réalité on peut engager un stagiaire, il est capable de référencer les anciens, il est capable d'envoyer des mails, il est capable de créer un groupe WhatsApp, de créer un événement, de faire un evening, de faire une newsletter pour donner des nouvelles du groupe.

Et puis ça peut même aller plus loin. Faire des micro vidéos et interviewer des anciens salariés, les mettre en lumière sur le site corporate de la boîte. Et quelqu'un qu'on interviewe va forcément finir par parler de nous en bien et nous aider aussi à faire du business, parce qu'on a pris le temps pour faire et lui aussi donc il va s'en souvenir.

Enfin en conclusion : Créer un esprit d'alumni d'entreprise ça n'a que des avantages et je ne le dirais jamais assez.

Et ce qu'il y a d'autres points comme celui-ci qui sont souvent mal fait par les entreprises d'après toi ?

Dans le futur, il faut absolument que les entreprises, quelle que soit leur taille et quelle que soit la personne qu'elles viennent d'intégrer, même si c'est un senior, ou quelqu'un qui est parfait pour le poste, il faut qu'elles acceptent la notion de "période d'incompétence."

Souvent les entreprises demandent trop et trop vite. C'est un vrai sujet parce qu'on a des candidats qui se sauvent parce qu'on leurs a demandé quelque chose, qu'ils ne peuvent pas faire. Et ce phénomène va s'amplifier avec les IA, avec la robotisation, avec l'accélération des outils et l'obsolescence des connaissances.

Un employé qui arrive, il ne sait pas comment vous parler, il ne connaît pas son outil, il n'a pas pris en main son téléphone, il découvre comment faire fonctionner son badge, il a rien compris à la carte de la cantine. C'est un cumulée de détails parfois tout bêtes comme ça qui font que la personne est en période d'incompétence, et c'est à ce moment qu'il faut en demander moins et faire plus d'efforts pour les intégrer.

D'autant qu'un employé qui arrive, on lui demande immédiatement son avis. Et comme il ne connaît pas encore tout l'historique de l'entreprise et le secteur c'est dangereux de se positionner tout de suite.

Oui exactement, ça peut être particulièrement préjudiciable d'agir de cette manière.

Prendre des décisions à un niveau de responsabilité élevé sans disposer de toutes les informations ça peut vite être interprété comme une attitude prétentieuse.

En réalité, lorsqu'un manager en transition prend brièvement les rênes, son rôle consiste à analyser rapidement, à apporter un regard externe et à prendre du recul. En revanche, pour quelqu'un qui s'installe dans la durée, se positionner de manière immédiate peut être problématique. Je me rappelle d'une expérience dans le secteur bancaire où j'ai observé un collègue (il est devenu président d'une banque par la suite) qui avait adopté une approche remarquable :

À chaque nouvelle affectation internationale, il arrivait en reconnaissant ouvertement son inexpérience dans le domaine concerné. Il disait "Considérez que je ne sais rien à ce sujet et que je ne vais rien savoir pendant un mois, je reviendrai vers vous quand je serai prêt."

Cette attitude initiale d'observation je l'ai trouvée particulièrement courageuse. Arriver dans une entreprise en affirmant ne rien savoir c'est difficile, surtout lorsque l'on a des idées à partager, mais j'ai essayé d'utiliser cette approche tout au long de ma carrière car elle montre une grande prudence dans la posture que l'on adopte.

En bref, reconnaître que la personne nouvellement arrivée est encore en phase d'apprentissage est essentiel, mais il est tout aussi important de ne pas lui demander immédiatement des tâches impossibles à accomplir.

C'est vrai que gagner du temps, on l'a vu avec l'ère du digital, le téléphone, c'est toujours au centre des révolution. Qu'est ce que tu penses de la place qu'on donne au temps aujourd'hui dans le monde du travail ?

Je trouve que LinkedIn est un bon reflet de la société sur ce point en particulier. Les gens qui se disent qu'il faut faire 2 posts par jour, qu'il faut être très actif, qu'il faut répondre à tous les commentaires. Et ce rythme qui est dur à tenir il peut amener au Burn-Out. J'ai vu des gens qui n'avaient même pas de job et qui étaient en burn-out juste avec leurs activités sur LinkedIn, c'est grave.

J'ai posé la question à beaucoup de dirigeants d'ailleurs : "Quel est pour vous le bien le plus précieux?". Très souvent, c'est le temps qui revient. J'ai entendu des millionnaires avec des Yatch, me dirent qu'ils n'avaient pas assez de temps. Finalement même les gens qui gagnent des millions réalisent que leur vie personnelle et le temps passé avec leur famille a plus de valeur. Donc je pense que dans le futur du travail, la place du temps personnel doit être centrale.

C'est dans ma description sur LinkedIn d'ailleurs "LinkedIn Slow", c'est ce que ça veut dire.

Puisqu'on parle de rapport au temps, un concept qui est très en vogue en ce moment c'est la semaine de 4 jours. Quel est ton avis sur le sujet ?

La semaine de quatre jours, je trouve que c'est un faux problème. L'idéal en réalité ce serait "la semaine adaptée".

Pour donner un exemple : Moi personnellement, j'aurais rêvé pouvoir travailler tous les jours jusqu'à minuit. Je sais que c'est à ce moment que je suis très productive. Quand je travaillais, ça m'embêtait de démarrer tôt le matin.

Donc à mes yeux, l'idéal ce serait pas quatre jours, ce serait de s'adapter au rythme de chacun. Et le seul commentaire que je ferai à ce sujet c'est qu'il faut éviter c'est de dire "moi j'ai inventé un truc super qui va convenir à tout monde".

Il y a beaucoup de profils différents dans une entreprises et c'est cette richesse là qui va faire que les entreprises vont pouvoir explorer des modèles différents. C'est pour cela qu'il faut des cadres de travail différents, adaptés aux gens différents.

Et le dernier sujet évident avec ça : C'est qu'il faut se débarrasser des managers toxiques.

Qu'est ce que les ressources humaines peuvent mettre en place d'après toi pour identifier ces dysfonctionnements ?

On parle beaucoup du harcèlement dans les écoles mais ça se passe aussi en entreprise et je pense que quand il y a des indicateurs, des gens qui partent, qui démissionnent, le RH a le devoir d'identifier les managers toxiques.

Sinon ils font ternir la réputation de l'entreprise, sur les réseaux sociaux, avec des démissions, des difficultés de recrutement. Il y a aucune raison qu'on garde des gens toxiques qui font du mal à d'autres salariés. Ça m'a beaucoup marqué quand j'étais dans l'accompagnement, on a eu des suicides de personnes. On ne peut plus laisser ce genre de choses arriver, c'est pour ça qu'il faut dénoncer.

Et toujours sur les dysfonctionnements, quel est ton ressenti sur l'insertion des seniors dans le monde du travail ?

Alors c'est un peu mon sujet parce que j'ai 59 ans. Je voudrais vraiment que les gens se rendent compte qu'on peut être sénior et actif sur les réseaux, faire du wingfoil, et encore très actif et motivé. J'ai vraiment une volonté de rajeunir la fausse image qu'on a des seniors.

Et je pense que dans le futur du travail, il y a une vraie place à faire à ces anciens. Il faudrait presque le faire comme dans l'ancien temps. L'ancien c'est celui qui connaît l'histoire de la famille, c'est la sagesse. Il faudrait revenir à ces bases du passée et cette notion de transfert est presque oubliée.

3 pièges à éviter en utilisant les outils clés en main de GenAI



CHRISTELLE MARFAING

CO-FONDATRICE DE "MODERN DATA NETWORK"
HEAD OF DATA CHEZ MAY

Article

Les nouveaux outils de GenAI, tels que ChatGPT ou MidJourney, offrent désormais à un public plus large la possibilité d'accomplir des tâches à l'aide de méthodes d'IA qui étaient autrefois réservées à un petit nombre de data scientists. Cependant, ces nouvelles utilisations engendrent certains risques qui sont parfois négligés lorsqu'on reste émerveillé devant les photos surréalistes produites par Midjourney. Cet article a pour but de les mettre en lumière.

Erreur 1 – Partager des informations confidentielles

Les outils clés en main disponibles sur Internet sont souvent proposés par des entreprises privées offrant des options freemium ou à un coût très bas. Cependant, il est important de garder à l'esprit l'adage selon lequel "quand c'est gratuit, c'est vous le produit". Il convient de noter que les données que vous partagez avec ces interfaces peuvent être conservées, utilisées à des fins d'entraînement, et parfois réapparaître de manière inattendue dans les environnements d'autres utilisateurs gratuits.

En tant que professionnel des ressources humaines, vous êtes constamment en contact avec des informations confidentielles telles que les noms, prénoms, les CVs et les détails des entretiens. Le partage non autorisé de ces données ne devrait pas être envisagé sans le consentement explicite des personnes qui vous les ont confiées.

Solution : N'hésitez pas à anonymiser les éléments que vous intégrez dans ces outils et prenez le temps de comprendre la nature des données personnelles. Il est de votre responsabilité de les traiter avec le soin nécessaire et de veiller à respecter les principes éthiques associés à la gestion des informations confidentielles.

Erreur 2 – Ne pas vérifier le résultat des générations

Les outils de génération de texte, sont entraînés pour exceller dans la rédaction et même pour être de talentueux arnaqueurs. Leur capacité à convaincre est bien connue, même lorsqu'ils hallucinent et insèrent des informations erronées. Il est alors facile, si on ne lit pas attentivement, de diffuser des informations incorrectes ou complètement absurdes. Un exemple concret a eu lieu aux Etats Unis, où une plaidoirie entière a été construite sur des jurisprudences inventées par ChatGPT. Si tel est le cas, l'image de votre entreprise peut en pâtir et faire perdre bien plus que les quelques minutes économisées à ne pas relire le texte généré.

En parallèle, les algorithmes utilisés présentent des biais inhérents à leurs méthodes d'entraînement, et il est essentiel d'adopter un regard critique envers les résultats générés par ce type d'outil :

- Ces modèles sont entraînés en se basant sur des textes, notamment littéraires, qui peuvent être anciens. ce qui signifie que s'il y avait des biais sexistes ou racistes dans ces textes ces modèles risquent également les reproduire. Si vous demandez à une IA d'écrire une scénette de théâtre ayant lieu dans un contexte médical, il y a de fortes chances pour qu'elle imagine les médecins comme étant des hommes et les infirmier.es comme étant des femmes.*
- Lorsqu'on utilise l'algorithme pour prendre une décision, il réagit en fonction de la fréquence des données qu'il a rencontrées. En d'autres termes, s'il a peu d'exemples d'un cas particulier, il hésitera à prendre le risque de le traiter. Par conséquent, l'utilisation de ces outils pour le tri de candidatures peut présenter un risque significatif pour les candidats atypiques.*

Solution :

- Relire attentivement le contenu généré et reformuler les tournures inexactes.*
- Si vos documents sont des documents juridiques, faites les vérifier avec vos départements légaux avant de les publier*
- Avoir un regard critique, lorsqu'on demande à une IA de nous aider prendre une décision*

Erreur 3 – Automatiser des tâches qui ne devraient pas l'être

Ces intelligences artificielles représentent d'incroyables outils pour se décharger des tâches à faible valeur ajoutée et répétitives, comme la rédaction de comptes rendus, la vérification orthographique. Cependant, il convient de bien réfléchir à ce que nous automatisons et pourquoi nous le faisons.

Automatiser l'onboarding d'un collaborateur avec un chatbot peut sembler pratique, mais nous devons nous interroger sur l'objectif réel.

Ne voulons-nous pas plutôt faciliter l'intégration d'un nouveau membre dans une équipe et lui permettre de se sentir à l'aise ?

Est-il éthique de laisser une IA rédiger entièrement des messages de refus sans accorder le temps nécessaire à un candidat qui a investi du temps dans le processus de recrutement avec votre entreprise ?

Solution : L'automatisation doit être guidée par une réflexion approfondie sur les valeurs et les objectifs de l'entreprise, en veillant à maintenir une approche humaine là où elle est nécessaire. En fin de compte, l'automatisation doit être un moyen d'améliorer l'efficacité afin d'avoir plus de temps à consacrer aux tâches qui nécessitent des compétences humaines et une certaine éthique de travail.

Conclusion

On peut conclure de tout cela que ces outils sont là pour rester, ils ne disparaîtront pas. Aussi, il apparaît plus judicieux d'apprendre à "collaborer avec eux plutôt que de s'y opposer". En effet, ils améliorent indéniablement nos performances en termes de rapidité et de qualité. Une étude menée auprès des employés du BCG par des chercheurs de Harvard et du MIT a révélé que l'utilisation de ChatGPT dans les tâches quotidiennes des consultants augmente leur productivité temporelle de plus de 22% et la qualité de leur travail de plus de 43%.

En conclusion, pour caricaturer un peu, il existe deux approches efficaces pour tirer parti des outils d'intelligence artificielle générative :

- Le cyborg : délègue l'exécution de toutes ses tâches aux IA génératives, mais reste impliqué en échangeant avec elles, prenant le temps de vérifier et de tout relire.*
- Le centaure : répartit ses tâches entre celles à faible valeur ajoutée qui peuvent être automatisées, et celles nécessitant un investissement intellectuel ou éthique important qu'il accomplit sans l'aide de ces outils.*

Et vous, quelle sera votre approche ?

Vos salariés méritent les meilleurs avantages

Sans May

Titres Restaurants

Avec May

Achats culturels remboursés

Billets de trains pris en charge

Netflix

Chèques Cadeaux

Prime Télétravail

Parc Asterix

AirBnB & Hotel

Spotify

Vacances remboursées





“
Aujourd'hui quand tu as un média, si tu ne l'incarnes pas, il est mort.

CHRISTOPHE PATTE

CEO & DIRECTEUR DE LA RÉDACTION MYRHLINE

Interview

Quel a été le déclencheur pour te lancer sur LinkedIn ?

On ne va pas se mentir : LinkedIn demande un minimum de formation.

Tu ne t'improvises pas sur LinkedIn en te disant "je fais un poste ça va marcher tout de suite". Il y a une façon de le dire, de l'écrire, qui va plus ou moins être séduire l'algorithme. Et l'autre aspect au-delà du post, c'est que si tu ne fais que des posts et que tu n'interagis pas avec ta communauté, ça ne fonctionnera pas.

Quand j'ai démarré, avant de poster, le premier mois, j'ai passé mon temps à aller regarder qui était là, à aller lire les posts des autres, à aller interagir, commenter, et en faisant ça le premier mois, j'ai déjà dû gagner 200 ou 300 abonnés. En fait, ce que recherchent les gens aujourd'hui, et ça c'est une grande transformation du monde du marketing, ce n'est plus la publicité ou le message clé qui apparaît. Ce que recherchent les gens, c'est l'esprit de communauté, de partage et d'échange.

Je pense que c'est clairement ce qui fonctionne aujourd'hui pour le marketing. C'est clairement ce qui fonctionne aujourd'hui pour les rushes en matière d'attraction des candidats : c'est de parler aux gens en fait, de parler à l'individu.

Il faut arriver à toucher l'individu finalement et qu'il se dise "ça me parle en fait ça, personnellement ça me touche". Il faut que tu génères une émotion.

Conseillerais tu à toutes les entreprises de prendre la parole sur LinkedIn et d'encourager les salariés à le faire ?

Bien sur que oui. Je pense que tous les services marketing devraient former et prendre la parole avec toutes les équipes commerciales parce que si les sales ne sont pas formés à LinkedIn, ils ne sont pas capables de faire des messages qui sont impactant pour mettre en avant leurs produits, ça va être compliqué dans les années à venir.

Hier, on m'a contacté pour savoir si je voulais faire du Phoning. J'ai eu une réponse un peu salée : ça fait quand même 7 ans qu'on a arrêté de faire du phoning auprès de nos clients. Donc oui, être capable d'aller parler aux gens intelligemment c'est un préalable aujourd'hui pour être un bon sales ou un bon service marketing.

Ensuite concernant la prise de parole des collaborateurs sur LinkedIn, c'est plus complexe.

Premièrement, il y a beaucoup de RH qui ont peur de prendre la parole sur LinkedIn.

Il y a trois mois, je défendais la cause LGBT entreprise (manque de transparence, problème d'inclusion, etc...). J'ai reçu une dizaine de mails de DRH qui m'ont dit : "c'est génial ce que tu as écrit" mais qu'ils ne peuvent pas intervenir parce que comme ils ne sont pas propre chez eux. Ils risquent de se faire dézinguer par leurs propres salariés.

Des boîtes qui font entre 5 000 et plus de 10 000 collaborateurs, disent que tant qu'ils n'alignent pas l'intégralité du management à la stratégie RH et aux politiques d'inclusion, ils ne peuvent pas communiquer maintenant, ça va prendre 2, 3, 4 ans.

Donc ça, c'est un des problèmes de la fonction RH pour intervenir sur certains sujets. D'ailleurs, la plupart des RH qui prennent la parole sont des RH de petite structure. Parce qu'il est beaucoup plus facile de maîtriser ton environnement quand tu fais moins de 2 ou 300 salariés que quand tu es un grand groupe évidemment.

Par contre, je pense qu'il faut que les collaborateurs prennent la parole. Aujourd'hui avec les problématiques de recrutement de marques employeurs, l'entreprise a tout intérêt à laisser le champ libre à ses collaborateurs pour raconter leur expérience. Je pense que c'est une force.

Ne serait-ce qu'une boîte de 50 personnes, si dans les 50 personnes, tu en as 20 qui prennent la parole sur LinkedIn pour raconter leur expérience, "voilà mon job, voilà ce que je fais, notre boîte nous offre des formations sur telle practice, on a de la visibilité sur la mobilité interne etc...". C'est extrêmement puissant pour l'entreprise.

Par contre je pense que cette démarche doit être autoguidé. Je suis plus favorable au programme d'ambassadeur qu'à l'open bar parce que je pense qu'il faut quand même que l'entreprise puisse au moins à minima coordonner un planning éditorial commun.

C'est mieux si ça ne part pas dans tous les sens. Mais par contre, je suis contre la modération.

Je pense que modérer les postes de tes collaborateurs, au bout d'un moment, les collaborateurs ne vont plus adhérer. Par contre, créer cette communauté d'ambassadeurs, ça a plein de vertus. Ça a la vertu effectivement du rayonnement de l'entreprise à l'externe, mais ça a aussi une vertu de fidélisation du collaborateur. Le collaborateur qui prend la parole et à qui on laisse, entre guillemets, le droit de le faire, c'est quand même une valorisation de l'entreprise. Donc, je trouve qu'en termes de reconnaissance, c'est quand même hyper impactant.

Et un collaborateur qui est ambassadeur de marque, ça fait une sacrée ligne supplémentaire sur son CV. Demain tu recrutes dans ta team quelqu'un qui fait du content par exemple et tu vois qu'il y a une communauté sur LinkedIn de 10 000 personnes et qui s'adresse à ta cible, il va faire la différence par rapport aux autres.

Aujourd'hui, si tu fais le parallèle avec les commerciaux c'est un peu le même problème : Il y a encore des commerciaux qui vont faire du phoning, du mailing à outrance et qui n'ont pas compris les techniques d'attraction via le marketing digital et via notamment leur présence sur LinkedIn. Aujourd'hui, il est beaucoup plus facile de convertir quand tu as attiré la personne à toi par un canal avec des contenus experts. Coté interlocuteur c'est pareil, il n'a plus envie qu'on le phone, il n'a plus envie qu'on lui envoie 15 mails. Il a envie de se dire « tiens, je vous ai découvert, je viens à vous ». Et dans le recrutement, la démarche est la même.

Ce qui freine les gens souvent sur les posts c'est la rédaction et le temps.

Moi je suis passé par ChatGPT, J'ai fait un prompt qui s'appelle « Rédaction de poste à la façon de Christophe Patte ». Ce n'est pas ChatGPT qui me donne mes idées, mais je gagne 80% de productivité sur la rédaction de mes postes. Il va rédiger à ma façon, avec mon style, parce que je lui ai appris à écrire comme moi. C'est un super tip, ça, dans une routine.

Quelle est la singularité de MyHRLine ?

MyHRLine c'est un média que j'ai fondé il y a 14 ans. La singularité de MyHRLine c'est que le media a été fondé par quelqu'un qui travaillait dans le monde des ressources humaines. Donc c'est le seul média RH qui a été fondé par un RH. Puisque moi j'ai démarré ma carrière dans le secteur de la pharma en direction des ressources humaines.

La deuxième chose qui nous différencie aujourd'hui, je pense qu'on est le seul Média RH qui est à la fois digital et vraiment multicanal en fait, avec une présence à la fois rédactionnelle, vidéo, webinar, podcast vidéo, présentiel. Un directeur de la rédaction qui représente pleinement son média c'est un point à mon sens profondément important. Je pense qu'aujourd'hui quand tu as un média, si tu ne l'incarnes pas, il est mort. Nous aujourd'hui on est présent sur LinkedIn, sur Insta, TikTok, YouTube. On passe beaucoup de temps sur des événements qu'on organise et on est hyper en contact avec notre communauté.

On va vraiment à la rencontre à la fois des RH et également des influenceurs. Je pense qu'on a une bonne résonance par rapport à tout ça. Ensuite, la vocation initiale de MyRHLine, était vraiment d'évangéliser en réalité, évangéliser sur les bonnes pratiques, d'évangéliser sur les retours d'expérience des RH qui ont mis en place des strats ou qui ont déployé des projets efficaces.

Efficace, ça veut dire plusieurs choses :

Ça peut être un projet qui va simplifier la vie de la fonction RH, l'activité, comme ça peut être des projets qui vont apporter quelque chose aux collaborateurs en matière d'engagement, en matière de qualité de service, en matière de productivité, toutes les strates qui visent à aider le manager dans son quotidien. Ça c'est le rôle de la fonction RH et c'est un vrai rôle de productivité qui va accompagner le business et accompagner l'entreprise dans ses objectifs financiers.

Il ne faut pas se leurrer la fonction RH aujourd'hui, ce n'est pas une fonction Bisounours qui fait la bise aux salariés le matin quand ils arrivent, ce n'est pas ça le rôle de la fonction RH.

Le rôle de la fonction RH, c'est réellement d'accompagner la stratégie d'entreprise et d'accompagner le business, et de faire en sorte que les collaborateurs et collaboratrices qui soient présentes dans l'entreprise soient parfaitement alignées avec ça, et pour ce faire, qu'elles bénéficient des conditions de travail idéales par rapport aux missions qui leur sont confiées.

C'est ça l'objectif. Et nous, c'est ce qu'on défend et c'est ce qu'on raconte en fait sur MyRHLine

Quel est ton avis sur l'avenir du futur du travail ?

Je pense qu'on aura un impact sur les changements en matière d'organisation du travail et du temps de travail. Mais comme moi, je l'ai vécu depuis 25 ans. Tu sais, moi, j'ai commencé à bosser sur des contrats à 43 heures. Je suis passé à 39. Ensuite, je suis passé sur un contrat en Loire-aux-Biens où je travaillais 4 jours par semaine, 6 mois de l'année, puis 5 jours le reste de l'année.

Il faut quand même aussi avoir un raisonnement qui soit raisonné. Par exemple, je ne suis pas très fan des gens qui sont tout le temps en train de pleurer sur « tu travailles trop en France ». Non, en France, tu ne travailles pas trop. Va travailler en Amérique du Sud, va travailler, tu verras que la vie n'est pas du tout la même.

Ce qui est dommage avec LinkedIn, c'est qu'on a tendance à être sur des communications quand même très sectorisées par pays. Et j'invite les gens à se connecter à pas mal d'Américains, Canadiens pour avoir une vision un peu mondiale de ce qu'est le travail et l'organisation du travail.

Et la deuxième révolution qui est fortement corrélée à l'IA, c'est le changement d'organisation des travaux et potentiellement des temps de travail.

Par exemple, Jérôme Friteau de la CNAV, dans leur feuille de route stratégie RH 2024, l'IA est un pilier à part entière. Ce qui a été décidé chez eux, c'est d'abord de l'expérimenter au niveau de la fonction RH. Alors la CNAV est un peu un laboratoire d'expérimentation au niveau RH. Ils ont quand même l'habitude de prendre le temps, de tester. Le télétravail ils l'ont mis en place en 2014 par exemple.

Et pour l'impact de l'IA, selon moi il y a deux courants de pensée sur les IA génératives. Il y a un courant de pensée qui dit que les personnes les moins compétentes auront une marge de progression phénoménale avec l'IA générative, que les personnes expertes auront moins de marge d'évolution.

Et un autre courant qui dit l'inverser : Qui dit que les personnes les moins autonomes et les moins compétentes sont encore moins compétentes avec les autres. Alors que les personnes les plus expertes seront encore plus expertes.

En fait, Les personnes les moins compétentes aujourd'hui, pour qu'elles puissent tirer parti de l'IA, il faut qu'elles soient extrêmement formées et qu'elles soient formées dans un pas à pas et qu'on leur mâche le travail, c'est-à-dire qu'on ne va pas forcément leur demander d'écrire un prompt, on va leur dire voilà le prompt qui permet de faire ça, tu peux l'exécuter dans tes missions.

Et c'est ce qui te permet justement, c'est ce qu'on disait hier en fait, par rapport à l'IA, il y a deux compétences du futur à développer absolument et dans un délai très court.

Première compétence, c'est l'humilité. Parce que l'IA, pour certains experts vont dire, je n'ai pas besoin de ça. Oui, si tu n'as pas besoin de ça, dans 5 ans, mec, tu es mort.

Et la deuxième compétence, c'est l'esprit critique. Et ça, c'est la compétence essentielle pour utiliser une IA générative. Parce qu'on le sait, une fois sur deux les sources de ChatGPT peuvent ne pas être fiable. Donc le futur du travail sera plus agréable si on forme les gens, si on les éduque et si ils ont la capacité d'utiliser avec de l'esprit critique ce qu'on met à leur disposition.



“

Le premier pas vers l'IA est le combat contre l'IATROPHIE

HUBERT KRATIROFF

TECHNOLOGY EVANGELIST & DIGITAL ENTHUSIAST

Interview – Nouveau travail et vieux réflexes

Quand le nouveau management ne passe pas à l'échelle

Oui ! On donne du sens ; Oui ! On veut sublimer la marque employeur ; Oui ! On manage aux objectifs ; Oui ! On est une entreprise à mission... pour un temps seulement. Les habitudes du micro-management et du contrôle reprennent le dessus. Car, comme le dit le dicton le plus stupide du monde « la confiance n'exclue pas le contrôle », le management et le top management ont du mal à dépasser le cadre de la QVT (qualité de vie au travail) et à se détacher des résultats trimestriels. Ce contrôle ne favorise pas l'autonomie, il peut créer de la frustration dans les équipes et à l'heure où beaucoup de modèles d'affaires doivent se réinventer, l'agilité nécessaire n'est plus là. Ce constat de départ et un peu pessimiste et s'il ne reflète pas la totalité des managers, on reconnaît bien certains travers.

Vous avez dit hybride ?

Une manifestation de ce constat est visible dans la gestion des lieux et temps de travail. Le management a magnifiquement échoué dans l'optimisation des conditions de travail entre open-space et flex office, entre 100% présentiel et un quasi freelancing !

La dimension sur mesure de chaque emploi, de chaque personnalité, de chaque alchimie d'équipe ne peut être pris en compte que par une vision hybride du travail.

Le bureau physique devient un lieu d'interaction, d'échange, d'émulation... au même titre que certaines opérations à distance ; ensuite à chacun de décider à quel endroit il exerce mieux certaines tâches : au bureau, à la maison, chez le client ou dans un tiers-lieu (coworking par exemple).

Si certaines fonctions ne se prêtent pas à ce découpage, il est peut-être temps de les aménager pour les rendre compatibles (à minima : en déportant quelques tâches administratives aux fonctions de premières lignes). En tout cas l'idée d'un travail synchrone pour toute une entreprise, mérite d'être éradiquée !

Peut-on micro-manager l'IA ?

La deuxième occasion de faire mentir le constat initial sur les défaillances du management est l'adoption de l'IA ; Cette grande vague qui inquiète autant qu'elle intrigue ou qu'elle fascine. En 2023, on aura tout entendu sur l'IA : il faut l'arrêter, il faut gagner la compétition, elle va remplacer 80% des emplois, elle consomme autant d'énergie qu'un pays... Tout ceci est faux, on ne peut pas stopper le phénomène, personne ne va rien gagner tout seul, elle ne remplacera pas des emplois mais des tâches et elle ne consommera jamais autant que tous les distributeurs de billets du monde allumés et connectés 24/7/365 pour une utilisation cumulée de quelques heures par an.

Ce qui est sûr, à ce jour, c'est que l'IA n'est pas intelligente, elle est sachante. À la manière d'un assistant, d'un alternant ou d'un stagiaire, elle peut accomplir un certain nombre de tâches qui sont toujours à vérifier. L'IA est une aide majeure pour ceux qui procrastinent, le plus dur est le début de la tâche ce que l'IA fait magistralement, il ne reste plus qu'à finir et classer. L'IA est l'expression même de la devise du lean management : do more with less.

L'IA nous amène doucement vers une semaine de 4 jours et c'est le sens du remplacement de tâches par rapport au remplacement d'emploi. Mais il suffit d'une erreur de management pour que le temps gagné par l'IA, s'il n'est pas converti en temps libre, mais en gain de productivité, pour que les équipes travaillent volontairement très lentement ou refusent l'IA.

Le premier pas vers l'IA est le combat contre l'IATROPHIE

L'« iatrophie » est un genre d'illectronisme ou manque de connaissance et de discernement sur les sujets de générations automatiques de texte, image, vidéo, news... et plus généralement sur tout contenu obtenu grâce aux IA génératives.

Cela se combat par la formation et la pratique avec une posologie légère d'une heure par semaine. Mais le système est plus complexe chaque jour, car il est antifragile : il s'auto-entraîne avec les usages de masse : plus on s'en sert plus il est puissant. Il est donc urgent de commencer cette acculturation au plus vite et de progresser ensemble vers une meilleure qualité du travail effectuée, alliée à un effort moindre et peut-être plus de plaisir et plus de sens.

Passion « transmission constructive »

Mon moteur principal est la transmission des idées, des notions... j'aime planter des graines de réflexion qui germent à la bonne saison. Le nouveau jargon du web3 invente un verbe pour cette action : redpiller -- distribuer la pilule rouge de la compréhension d'un nouveau système de pensée (en référence au film Matrix).

Ma seconde passion est la construction, indifféremment de l'objet, mon plaisir réside dans la contemplation de la chose finie. Que ça soit un livre, une conférence, un post, un article, une réparation, un projet, une recette, une course... la beauté de l'ouvrage accompli me comble et comme « Tout ce qui est atteint est détruit » (Henry de Montherlant) il faut vite recommencer et « Le secret de l'action, c'est de s'y mettre » (Alain).

Hubert Kratiroff

L'IA au service des RH, 8 utilisations concrètes



CHRISTELLE MARFAING

CO-FONDATRICE DE "MODERN DATA NETWORK"
HEAD OF DATA CHEZ MAY

Article

Maintenant que vous connaissez les pièges à éviter et que vous avez une idée plus précise de ce dont il s'agit, passons aux cas d'usage concrets pour vous lancer dès demain.

Certaines tâches seront automatisables directement, tandis que d'autres nécessiteront de faire appel à votre équipe data ou à des entreprises externes en fonction du niveau de sophistication et de personnalisation de chaque besoin.

Nous spécifions donc, pour chacun des cas d'utilisation suivants, le cadre de mise en place envisageable :

- Outil 🗝️ : Outil générique clé en main
- Data 🌐 : Nécessité de mener un projet interne
- Externe 😊 : Besoin d'acquérir un outil externe personnalisable

Idée 1 - Accélérer les tâches administratives

Pré - Rédaction d'offres d'emploi

Cadre de mise en place : Outil 🗝️ / Data 🌐

Commencez par sélectionner les meilleures offres d'emploi que vous ayez publiées jusqu'à maintenant ou d'autres exemples trouvés sur internet, qui sont clairs et efficaces.

Regroupez les en un seul document et créez une base de données de vos offres d'emploi qui fera office de modèle. Vous pouvez ensuite utiliser ce document pour le transmettre à un générateur de texte tel que ChatGPT afin qu'il crée des offres adaptées à vos prochains recrutements.

Cela vous permettra de gagner du temps lors de la rédaction de vos prochaines offres.

Si c'est une tâche que vous êtes amené.ee à faire très souvent et si vous avez de nombreuses offres très spécifiques à publier sur diverses plateformes vous pouvez demander à votre équipe data un peu d'aide pour automatiser cette génération.

⚠ Attention à ne pas oublier de bien relire !

Prise de notes et résumé d'entretiens

Cadre de mise en place : Data 🤖 / Externe 😊

Pour optimiser la prise de notes et la synthèse des entretiens, vous pouvez exploiter les capacités de l'IA. Demandez à votre équipe data de générer des résumés à partir d'enregistrements de vos entretiens ou intégrez des outils génériques existants.

⚠ Attention à la confidentialité et à l'utilisation des données si vous utilisez un outil fourni par une entreprise. ⚠ Si vous enregistrez un candidat, assurez vous de lui demander son accord et vérifiez qu'il a bien compris l'utilisation que vous ferez de ces données (c'est le RGPD qui le dit 😊).

Planification d'entretiens

Cadre de mise en place : Data 🤖 / Externe 😊

Si l'on avait accès aux calendriers des candidats, ce serait plus simple, mais ce n'est pas toujours le cas. Il peut s'en suivre un nombre interminable de mails avant de converger vers un créneau propice. Une solution efficace serait l'intégration d'un Chatbot spécialisé dans l'envoi et la réponse aux emails, capable de proposer des créneaux aux candidats en fonction des disponibilités des recruteurs, ces derniers pouvant accepter ou refuser directement via le Chatbot.

Cette approche automatisée permet non seulement de simplifier le processus, mais aussi d'économiser un temps précieux en évitant la multiplication des échanges de courriels.

Pour certaines entreprises, la planification des entretiens permet d'avoir un premier contact avec le candidat, et de sentir s'il y a un premier fit ou non. A vous donc de décider si vous souhaitez conserver cette tâche ou non dans votre recrutement.

Idée 2 - Personnaliser et améliorer la qualité de l'expérience candidat et employé

Lire et qualifier les candidatures dans un cadre commun

cadre de mise en place : Outil 🗂 / Data 🤖

Ne vous-est il jamais arrivé de collecter des CVs sur un salon et de passer des jours entiers à classer les CVs et les scanner au risque d'en perdre ou de passer à côté d'un excellent candidat. Eh bien, à présent plusieurs outils pourraient vous permettre de transformer votre bibliothèque de CVs en une base de candidats triés selon différents critères pré-définis ou que vous pourriez vous même définir.

Aussi, vous pourriez ensuite classer vos candidats selon des critères objectifs : année d'expérience, compétence spécifique, etc...

Ce système de classement peut alors être très utile pour prioriser certaines revues de profils ou différencier les modes d'entretiens.

⚠ Attention si vous utilisez un tel outil à la confidentialité et à l'utilisation des données.

Trouver un Sparring Partner pour personnaliser les entretiens

cadre de mise en place : Outil 🛠 / Data 🌐

Lors de la préparation d'entretiens d'embauche, avoir un partenaire avec qui s'entraîner pour anticiper et répondre efficacement aux questions des potentiels candidats est souvent bénéfique. En première intention, on peut demander à ce partenaire de générer des questions d'entretien. Cependant, quelle est la différence entre cette approche et une simple recherche sur internet sachant qu'une requête ChatGPT a une empreinte carbone 5 à 10x plus élevée ?

La véritable plus-value réside dans la possibilité de personnaliser les questions d'entretien en fonction du poste spécifique et des expériences uniques de la personne en question. Contrairement à une recherche générique en ligne, la personnalisation permet de créer des scénarios pertinents et adaptés à chaque contexte professionnel.

Mieux encore, ChatGPT excelle dans la capacité à inventer, simuler et générer des contenus. En laissant ChatGPT créer des scénarios d'entretien, vous pouvez vous entraîner à différentes éventualités et tester vos questions et attitudes. Cela offre une approche pratique et dynamique pour affiner vos compétences en matière d'entretien, en vous préparant de manière proactive à une variété de situations possibles.

Personnaliser l'expérience d'onboarding pour les onboardings groupés

cadre de mise en place : Outil 🛠 / Data 🌐

Lorsqu'il s'agit d'intégrer d'importantes promotions de nouveaux employés, la tentation est grande d'offrir une expérience globale, avec des présentations génériques et un ensemble de documents standardisés. Bien qu'il soit parfaitement envisageable de personnaliser l'expérience pour de petites promotions ou des entreprises de taille réduite, cela peut parfois s'avérer plus complexe lorsqu'un grand nombre de personnes arrivent simultanément.

Dans ces situations, l'utilisation de l'IA se révèle particulièrement précieuse. En analysant les profils, les CV, et les caractéristiques personnelles au-delà des informations communes, l'IA peut proposer des éléments spécifiques tels que des lectures ciblées de documents internes, ou des présentations adaptées à certains profils. Elle peut aussi identifier les potentiels besoins en formation, contribuant ainsi à améliorer l'expérience d'onboarding sans demander un investissement excessif en temps pour les professionnels des RH. Cependant, la mise en place d'un agent virtuel automatisant l'analyse des profils et produisant directement des contenus dédiés aux employés peut être techniquement difficile.

Un premier pas dans cette direction consiste à travailler avec un système automatisant la génération d'une feuille excel comportant des caractéristiques précises et pertinentes de chacun des arrivants (âge, années d'expérience, nombre d'entreprises, compétences spécifiques). Alors, en utilisant ces données structurées, les RH peuvent rapidement identifier des groupes au sein desquels les nouveaux employés partagent des caractéristiques communes. Ces regroupements facilitent ensuite la personnalisation de l'expérience d'onboarding, en permettant aux RH de fournir des informations, des mentors ou des ressources spécifiques à chaque groupe, contribuant ainsi à rendre l'intégration plus pertinente et efficace pour chaque individu.

Pour aller plus loin, une approche consiste à associer les nouveaux arrivants à des profils similaires ou, au contraire, très différents, au sein de systèmes de coaching ou de buddy. Cette stratégie vise à créer des synergies entre les nouveaux et anciens employés en favorisant des échanges et des apprentissages mutuels.

Idée 3 - Questionner sa politique salariale

Identifier des biais ou des écarts de salaire

Cadre de mise en place : Data 🤖/Externe 🧑🏫

Dans nos discussions précédentes, nous avons largement abordé les modèles et outils utilisant des IA génératives. Cependant, tout un pan de l'IA peut apporter beaucoup aux RHs et notamment tous les travaux dans le domaine de la fairness. Un exemple, d'application concrète peut être pour calculer les biais dans la politique de rémunération d'une entreprise.

Par exemple, une grande entreprise avec de nombreuses personnes avec des situations différentes et des parcours différents peut se demander s'il existe des avantages liés au genre dans les niveaux de rémunération de ses collaborateurs. L'apport de ces techniques contrairement à des index plus globaux et qu'elles permettent non seulement de prendre en compte de très nombreux paramètres (taux de travail, avantages, parcours personnel, etc...) mais elles contribuent aussi à identifier des leviers d'action pour régler cette situation.

Améliorer le bien-être de vos employés

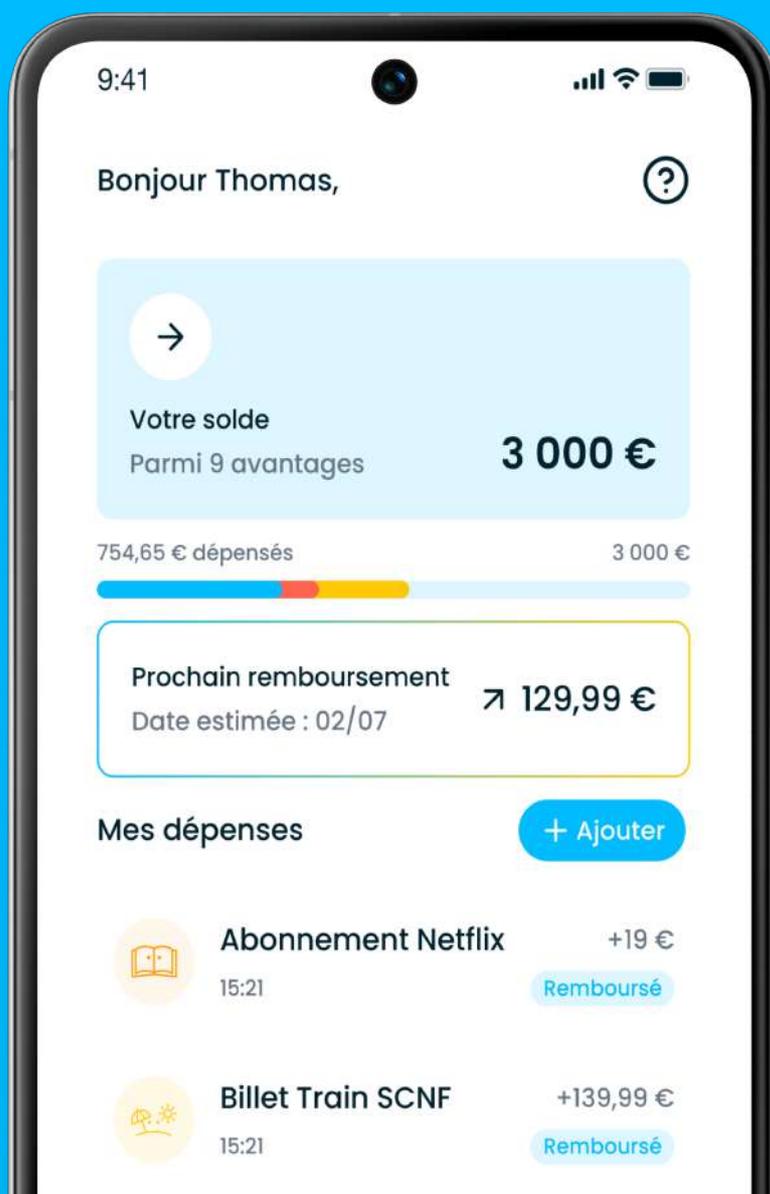
cadre de mise en place : Data 🤖/Externe 🧑🏫

Enfin l'IA peut également être utilisée pour automatiser les avantages salariés grâce à des solutions telles que May. Vous pourrez ainsi simplifier la gestion des avantages proposés à vos employés. En effet cette tâche qui était traditionnellement très longue pour les RH peut être entièrement automatisée grâce à l'Open Banking et l'utilisation d'un produit propriétaire basé sur l'Intelligence Artificielle et la Data Science. Les collaborateurs se voient désormais remboursés automatiquement des achats éligible réalisés avec leur carte bancaire habituelle. Ils vont au restaurant, vous allez au cinéma... et May s'occupe de détecter automatiquement toutes les dépenses qui sont éligibles et de les rembourser sur leur compte.

“On a offert 1000€

En prime de fin d'année exonérée de charge”

may.fr





“

Les transformations du monde ajoutent de la complexité mais elles obligent à être créatifs et sont d'immenses sources d'innovation sociale.

JEAN-CLAUDE LE GRAND

CHIEF HUMAN RELATIONS OFFICER CHEZ **L'ORÉAL**

Interview

Chez L'Oréal on parle de Relations Humaines et non de Ressources Humaines. Pourquoi ?

En effet, en 115 ans d'existence, L'Oréal n'a jamais eu de Directeur des Ressources Humaines. Les DRH du Groupe ont tous été des « Directeur des Relations Humaines ». Ce n'est pas une coquetterie, mais le reflet d'une culture humaniste profondément ancrée et une manière de pratiquer ce métier où l'humain, la relation et la proximité sont érigées en valeurs cardinales.

Je suis le cinquième Directeur des relations humaines de l'histoire de L'Oréal et je suis viscéralement attaché à cette particularité culturelle. Car la « relation » a une signification très profonde chez L'Oréal alors que la notion de « ressources », plus utilitariste, induit celle d'exploitation et met en avant la seule dimension économique.

Or, tout en étant un acteur économique, nous sommes convaincus qu'une des clés de notre performance tient à la mobilisation du talent de nos équipes. Et il nous revient, en tant de Directeur des Relations Humaines, de développer et de renforcer nos collaborateurs, de les porter individuellement et collectivement. J'en suis le garant : je rencontre des collaborateurs en France et dans nos filiales à l'étranger et je veille à ce que mes responsables RH soient au plus près gens, qu'ils les écoutent, les rassurent, les accompagnent, les développent, les aident.

Cette place centrale de l'humain comme force motrice de l'entreprise se traduit d'ailleurs par la présence, depuis toujours, du Directeur des Relations Humaines au Comité de Direction du groupe ce qui n'était pas la norme à l'époque et ne l'est pas toujours aujourd'hui dans de nombreuses entreprises.

Quel est le principal enjeu de la fonction RH aujourd'hui ?

Les enjeux RH ont considérablement évolué depuis l'époque où ils s'occupaient de gérer la paie et les relations sociales de l'entreprise.

Nous avons d'ailleurs tendance à minimiser ces tâches alors qu'établir une paie juste et offrir un cadre collectif qui assure bien-être et épanouissement restent des éléments majeurs du fonctionnement d'un ensemble.

Les enjeux actuels qui se posent à la Fonction Humaine sont corrélés à l'accélération et à l'imprévisibilité croissante des transformations du monde. Ces transformations étendent le champ d'action et de responsabilité de la Fonction RH**. Elles se traduisent par des attentes plus élevées à l'égard des entreprises, en termes de rapport au travail, d'équilibre, de protection ou de parentalité qui exigent d'élaborer de politiques humaines et sociales plus complexes.

Le sujet de la maternité sur lequel L'Oréal a été pionnier en est un exemple : nous avons fait évoluer notre politique sociale pour intégrer, au-delà de la seule maternité, les problématiques des co-parents ou des aidants, sujets qui ne se posaient dans la société « d'avant », mais qui sont un vrai progrès vers plus d'équité.

Dans un contexte toujours plus mouvant, un autre enjeu est de s'adapter et d'anticiper en permanence. S'agissant des nouvelles façons de travailler, par exemple, nous avons mis en place dès 2012 des accords télétravail et de flexwork en 2017. Quand le Covid est arrivé, la question du télétravail a été vite réglée. Nous avons de nouveau accéléré pour déployer un modèle hybride offrant jusqu'à 2 jours de travail à distance, et ce, dès septembre 2020. A chaque fois ce sont des arbitrages délicats qui doivent à la fois offrir à chacun une certaine flexibilité et un gain de temps et en même temps, garantir un collectif, un vivre ensemble vital dans l'entreprise.

On voit bien que si ces évolutions sociétales comme les crises représentent autant de défis pour les RH parce qu'elles ajoutent de la complexité et requièrent agilité et réinvention permanente ; Parce qu'elles obligent à être plus créatifs, ce sont d'immenses sources d'innovation sociale et d'accélération du progrès.

Il est évident que ces nouveaux enjeux créent une tension supplémentaire pour nos équipes RH. Et il faut les accompagner, les former et les outiller pour les aider à mener leur travail de proximité qui est central dans notre philosophie RH.

100% de nos collaborateurs sont formés chaque année et nos RH sont en première ligne, notamment grâce à notre programme "Coaching for HR".

Nous accompagnons et nous écoutons aussi beaucoup, d'abord avec notre enquête d'opinion annuelle « Pulse » qui nous permet d'écouter nos 90.000 collaborateurs. Quant à nos « Leadership Survey » auxquelles répondent 36 103 collaborateurs, elles permettent à chaque leader d'avoir un feedback à 360° sur ses qualités de leadership. Ces outils sont des dispositifs précieux pour nos RH car ils permettent d'établir un dialogue essentiel au sein des équipes et ainsi, d'améliorer en permanence la relation managériale et le climat au sein des équipes.

Le travail doit-il se réinventer avec l'arrivée de l'IA ?

Je crois que la question n'est pas de savoir si le travail « doit » se réinventer. Cette réinvention est déjà en marche.

Nous vivons actuellement la plus grande révolution de l'ère post-industrielle. L'intensité de travail et l'économie de la hâte, de l'immédiateté pèsent sur les individus et l'intelligence artificielle renforce cette pression.

Lorsque qu'on juxtapose travail et IA, la question récurrente posée aux RH porte sur la disparition des emplois parce que l'IA est très mal expliquée. En réalité, elle va réinventer et non détruire, augmenter l'humain et non le remplacer.

Cela fait 50 ans que l'IA existe, il y en a déjà partout. Simplement nous l'interrogeons d'une autre façon, nous l'interconnectons, ce qui amène des réponses beaucoup plus puissantes. Je suis d'une génération pour qui cela avait déjà été un choc quand, en 1997, IBM met en place la machine « Deep Blue » qui bat Kasparov, le plus grand joueur d'échec de l'époque. Et pourtant...De la même manière aujourd'hui, nous n'irons pas sur Mars sans l'intelligence artificielle. Elle va permettre beaucoup plus de choses. Elle ne va supprimer des millions d'emplois mais les améliorer ou les rendre plus innovants.

Tous les tests que nous menons avec les collaborateurs montrent que l'intelligence artificielle aide et accompagne et dans bien des cas, elle vient apporter des services supplémentaires. L'IA ne répond pas toujours à une attente existante mais elle génère de nouvelles possibilités. Est-ce que ces possibilités sont au cœur des préoccupations initiales ? Non. Est-ce que nous allons les utiliser ? Oui.

Nous voyons aussi que l'IA présente un intérêt pour les personnes en difficulté. Nous avons par exemple observé, dans les call-centers que l'IA, en épaulant les gens qui performaient moins venait gommer les écarts de performance et donc finalement tirer tout le monde vers le haut.

Le rôle des Relations Humaines ? C'est toujours le même : accompagner, former, rassurer et écouter et bien anticiper l'impact de l'intelligence artificielle. Chez L'Oréal nous avons une équipe pluridisciplinaire dédiée qui travaille à temps complet sur le sujet dont une RH qui travaille sur l'impact et les bénéfices de l'IA pour nos collaborateurs. Nous avons immédiatement mis en œuvre ce que nous savons bien faire : former, pour tirer le meilleur de cette technologie et lancer notre programme L'Oréal GPT, déjà utilisé par plus de 25 000 collaborateurs.

Nous faisons tout pour préparer nos équipes à leur métier du futur et assurer leur employabilité dans un monde de la beauté en constante transformation.



L'intelligence artificielle va augmenter l'humain et non s'y substituer »

JEAN-CLAUDE LE GRAND,



“

Nous devons créer un futur où chaque personne a la chance de faire la différence.

JÉRÉMY LAMRI

FONDATEUR **LE LAB RH** ET CEO **TOMORROW THEORY**

Interview

Quel a été le déclencheur pour lancer le Lab RH et Tomorrow Theory ?

C'est une conjonction de facteurs. Des facteurs nobles et des facteurs de nécessité. Dans les facteurs nobles, il y a le besoin de travailler sur quelque chose de plus grand que moi-même, d'avoir un vrai impact. Il y a aussi le moteur de se mettre tous ensemble. Pour moi, innover et se mettre ensemble sont des valeurs qui doivent nous guider pour préparer le futur. Il ne faut pas se mettre dans son coin. Nous devons innover ensemble et pouvoir faire le point sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas. Les lancements du Lab RH et de Tomorrow Theory sont très liés à qui je suis et à ma volonté de construire un futur qui ne ressemble pas à n'importe quoi.

Nous devons créer un futur où chaque personne a la chance de faire la différence.

Quand j'ai créé le Lab RH en 2015, j'avais une startup qui s'appelait Monkey Tie et je me heurtais violemment à la difficulté d'approcher les DRH et d'être audible. J'ai ainsi créé le Lab RH pour donner une caisse de résonance à l'innovation RH. A l'époque, quand un RH voulait une startup innovante, il devait taper "startup" sur Google. J'ai donc créé, avec Boris Sirbey, une structure qui focalise l'attention sur le sujet de l'innovation RH. Le Lab RH a vraiment réussi à changer cette perception en France.

Pour Tomorrow Theory, la motivation est assez différente. Je vois sur ces dernières années, les tendances qui s'accroissent, les RH qui prennent du retard. Certaines personnes pensent qu'elles ont fini leur transformation digitale alors que le chemin parcouru en 10 ans va bientôt devoir se faire en quelques mois et elles ne sont pas du tout prêtes. Il y a l'impact de l'IA bien sûr mais pas seulement. Les RH ont tendance à penser, comme beaucoup de personnes, de manière linéaire.

Ils ont du mal à imaginer comment tous les sujets sont en train de converger, voire de se percuter : intelligence artificielle, réalité virtuelle, blockchain, soft skills, changement climatique, santé mentale... Tous ces sujets interagissent pour créer le vrai futur du travail. Le futur du travail ce n'est pas un élément ou l'autre, c'est un mélange de tout. Tomorrow Theory est une structure qui a pour objectif de comprendre ces enjeux et d'accompagner les Dirigeants et les DRH. Elle finance aussi la Recherche et Développement qui nous permet de mieux appréhender ce futur du travail.

Au Lab RH, nous sommes extrêmement sollicités par les RH sur de la sensibilisation, de la stratégie, des outils... Certaines digitalisations RH, comme les fiches de paie par exemple, ont été tellement douloureuses culturellement qu'elles ont laissé un traumatisme. Ces projets ont été mis en place parfois avec une vision réductrice de la digitalisation, trop axée sur l'efficacité et pas assez sur la signification pour le travail de demain. C'est dangereux car certains DRH ont le sentiment d'être arrivés au bout de leur transformation alors que ce n'est que le commencement.

Je rencontre deux types de DRH. Des personnes qui comprennent les nouveaux enjeux et que l'on peut accompagner dans le changement. Et des personnes qui pensent qu'elles ont toujours su s'adapter et que l'ancien système fonctionne très bien. J'ai une expression précieuse que l'entrepreneuriat m'a apprise : on ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif. Appliquée à notre sujet, je transfère cela en appuyant que mon sujet ce n'est pas de forcer les gens à changer mais de leur donner soif. J'écris beaucoup, j'interviens, je crée de nombreux contenus... pour essayer d'éveiller à tout ce qui est en train de se passer et donner envie de se mettre en mouvement. Les fonctions RH qui restent bureaucratiques n'auront plus d'emploi demain, ou leur entreprise aura simplement disparu faute de réelle gestion des talents.

Contrairement à ce qui se passait il y a 10 ans, quand les collaborateurs ne sont pas contents aujourd'hui ils s'en vont ou ne viennent même pas. Les entreprises qui ne comprennent pas les nouvelles logiques de gestion des talents, n'arriveront plus à attirer et n'arriveront plus à fidéliser. Ces entreprises vont vivre des crises faute de pouvoir capter assez de talents. Les DRH, qui n'auront pas anticipé le changement, n'arriveront pas à le mettre en œuvre, culturellement ils seront dépassés et des personnes arriveront dans l'entreprise pour le faire à leur place. C'est le marché qui dicte le rythme, pas l'entreprise, et encore moins la fonction RH.

Quel est le message fort de votre dernier livre "Oser le courage" ?

Nous avons écrit "Oser le courage" avec Violette Bouveret car nous avons constaté que beaucoup des grandes difficultés qui arrivent dans les organisations ne sont pas des problèmes en eux-mêmes mais sont des choix qui n'ont jamais été faits. En tant que leader, il faut avoir le courage de faire ce qui est inconfortable aujourd'hui pour éviter d'avoir à subir ce qui est catastrophique demain.

Pour les Dirigeants et les DRH, c'est le courage de sortir d'une zone de confort, ou plutôt d'aller encore plus loin dans l'inconfort maintenant.

Côté collaborateur, si ton entreprise n'est pas en train de te rendre actif et de t'aider à te développer, elle met en danger ton employabilité, et donc il faut en changer rapidement. Car plus que jamais, chacun devient responsable d'apprendre tout au long de la vie.

C'est donc le courage de faire ce qui est bon pour soi et pour la société aujourd'hui et demain.

Le travail doit-il se réinventer avec l'arrivée de l'IA ?

Le travail n'est pas vivant donc il ne peut pas se réinventer par lui-même. En revanche les Dirigeants et les RH ont la responsabilité de repenser ce qu'est le travail.

Imaginons demain, un manager se rend compte que son collaborateur peut économiser 50% de son temps grâce à l'IA. Le manager a le choix de proposer au collaborateur de faire deux fois plus des tâches restantes, au risque qu'il se lasse et démissionne. Ou le manager peut proposer au collaborateur, en accord avec sa propre hiérarchie, de repenser son métier et de faire de nouvelles tâches qui vont enrichir son poste. Il y a donc deux écoles, et le courage se trouve dans la deuxième partie : prendre la peine de redéfinir les métiers.

C'est en regardant poste par poste et tâche par tâche ce qui change que l'on peut réussir. Il faut analyser ce que l'on peut modifier et surtout ce que l'on met à la place. Si on ne remplace pas le temps économisé, on aura gardé le travail tel quel mais on aura un problème d'emploi. Si demain un collaborateur fait son travail en 50% du temps, est-ce que le dirigeant acceptera de payer 100% du salaire ? Où est le nouveau pacte social dans tout cela ?

Il faut repenser le travail pour préserver l'emploi.

Si l'entreprise n'analyse pas sa situation au niveau des postes, elle va se retrouver avec des solutions technocratiques qui ne sont pas adaptées à sa situation. On va créer des bullshits jobs en masse. Attention à ne pas faire de grandes politiques d'adaptation fumeuses qui généreront un nombre incroyable de postes inutiles.

L'arrivée de l'IA va obliger les entreprises à gérer le changement comme il y a 50 ans. Il y a une cinquantaine d'années Danone faisait des bouteilles en verre et d'un coup a décidé que c'était plus rentable de faire le contenu : ils sont donc passés de verrier à yaourtier. Un changement de métier radical qu'ils ont réussi à faire sans licencier, et en accompagnant vers des reconversions. A l'époque c'était le plein emploi, il était donc impensable de licencier car il était très délicat de recruter. La "Change Management" que Danone a dû faire était impressionnant, des collaborateurs ont changé de A à Z de métier.

Tous les grands apprentissages du "Change" sont arrivés dans ces années-là : la notion de systémique, le coaching, le développement personnel... Avec la désindustrialisation, il a aussi fallu reconvertir massivement les gens même si les entreprises n'y croyaient pas forcément.

Aujourd'hui on s'apprête à faire le même changement drastique mais en abandonnant toute une partie de la population (10-20%) considérée comme inéligible. Nous allons laisser beaucoup de monde sur le carreau. Certaines personnes sont déjà considérées comme non formables et non recrutables. Quoi que l'on fasse, avec les transformations qui sont lancées, il y a des personnes qui ne pourront pas prendre le train. Et ce n'est pas acceptable de construire un futur en sachant consciemment qu'il exclut par défaut une partie de ses citoyens. Les entreprises ont la responsabilité de le reconnaître et de dédier une petite partie de leur budget formation à des personnes qui n'auront jamais vocation à travailler pour elles. C'est indispensable pour réduire au maximum les fossés qui se creusent. Concrètement les sociétés peuvent utiliser une partie de leur budget RSE pour former des personnes qui n'auront jamais vocation à les rejoindre. Et si les mécanismes ne sont pas en place, alors il faut se poser et parler concrètement de la manière dont on compte refaire société dans les années à venir. Par exemple, les managers peuvent dédiés quelques heures par mois pour transmettre leurs sujets à des personnes éloignées de l'emploi.

Nous arrivons à l'ère de l'économie quaternaire, le secteur de la transmission et de la solidarité. La révolution industrielle a tapé le secteur primaire, la révolution informatique a tapé le secteur secondaire mais permis de créer le secteur tertiaire. L'IA est en train de taper le secteur tertiaire et de finir le travail sur les deux autres. Dans une économie à trois secteurs, à terme il n'y aurait plus assez d'emplois pour tout le monde, même si cela se fera sur 20 ans ou plus.

Et la semaine de 4 jours ?

Sur la semaine de 4 jours, je pense que, dans le futur, nous allons forcément travailler moins mais imposer par défaut une semaine de 4 jours, je pense que c'est un retour en force du paternalisme mal placé. D'autant que pour beaucoup d'entreprises, ce sera plus la semaine en 4 jours que la semaine de 4 jours. Non, je pense qu'on peut être plus responsabilisant et innovant au 21ème siècle. En enlevant actuellement les congés payés et jours fériés, nous avons à peu près 44 semaines à travailler par an donc la semaine de 4 jours c'est 44 jours de congés en plus, ce qui est énorme en soi. Il y aurait donc 9 semaines de congé en plus, soit 16 semaines au total en moyenne. Pourquoi on ne dirait pas dans ce cas au collaborateur, je te donne 12-13 semaines de vacances par an et tu en fais ce que tu veux ? Pour sortir d'un format imposé qui ne répond plus aux codes modernes. Il faut arrêter de se dire : ce qui est bon pour toi c'est de travailler 4 jours par semaine donc je t'impose ce rythme. Plutôt qu'un jour de pause en plus par semaine, on peut plutôt se dire que dans l'année, les gens ont besoin de périodes de congés plus fréquentes. C'est au salarié de savoir quand il a besoin de prendre des congés. L'entreprise peut très bien donner plus tout en l'encadrant (par exemple, pas plus de 3 semaines consécutives tous les 3 mois, ou d'autres règles de fractionnement, il n'y a qu'à se poser pour les définir et les tester).



“

Il n'y a plus de débat sur est-ce qu'il va y avoir une transformation ou pas. (...) Les salariés s'en emparent avant même que les entreprises aient déployé des politiques

PIERRE MONCLOS

CONFÉRENCIER ET AUTEUR DE "QUAND LES START-UP SCALE-UP, LICORNES RÉINVENTENT LES RH"

Interview

Quel a été ton déclencheur pour prendre la parole sur LinkedIn ?

C'est d'abord en tant que DRH que j'ai pris la parole. A l'époque ce que je voyais sur LinkedIn c'est que les seuls qui prenaient la parole pour parler RH c'était tout ceux qui avaient des choses à vendre et on n'échangeait pas vraiment en tant que DRH.

C'est un peu tabou, ça l'est encore un petit peu aujourd'hui.

J'ai trouvé ça dommage qu'on n'ait pas de contenu de qualité. Et comme j'ai appris mon métier sur le terrain et en échangeant avec mes pairs, quand j'ai commencé à faire des choses qui créaient de la valeur, je me suis dit que j'allais essayer d'en parler. Ca n'a pas été facile mais j'ai choisi deux ou trois projets où j'étais assez content de ce qu'on avait réussi à faire et j'ai essayé de les partager en demandant de manière très humble un avis extérieur : Est-ce qu'ils ont eu des pratiques similaires ? Est-ce qu'ils ont des choses à challenger ?

Et ensuite je n'ai plus jamais arrêté parce que ça m'a apporté beaucoup.

Pour aller vite, ça m'a apporté trois choses principales :

- La première est au niveau de ma réflexion : En fait partager quelque chose sur LinkedIn, ça nous force un exercice intellectuel qui est de structurer ce qu'on pense d'un sujet. Je ne connaissais pas cette vertu de l'écriture, mais quand on se prépare à écrire un post, on structure mieux ses pensées, on les mémorise plus. En plus, ça nous oblige à être honnête avec nous-mêmes, parfois on se dit : "si je ne me sens pas prêt à partager cet avis, c'est que je ne suis pas encore certain de moi." Donc, il y a la vertu intellectuelle, qu'on pourrait faire sans poster sur LinkedIn d'ailleurs, mais quand on le poste, ça a un peu plus d'effet.

- Ensuite, ça m'a obligé à assumer les limites de ce que je faisais. On ne peut pas survaloriser quelque chose qu'on fait sur LinkedIn parce que les salariés vont le lire, et les futures recrues aussi. En fait, ça nous oblige à être un peu humble et honnête parce que sinon les salariés viendront le démentir. C'est le jeu de prendre la parole en public sur un réseau social. Et ça, je ne l'avais pas imaginé.
- Et puis surtout, (ça c'est un peu plus évident) mais je n'imaginai pas à quel point ça prendrait de la puissance. En très peu de temps, j'avais des retours hyper bienveillants. J'ai rarement eu des retours malveillants. Je m'y suis mis pour ces raisons, mais ça a pris tellement d'ampleur que je n'ai jamais arrêté.

Donc pour toi LinkedIn reste un réseau social bienveillant ?

Sur la plupart des sujets, oui. Après, il y a quelques sujets compliqués... Dès lors qu'on parle de la place des femmes, de la transition écologique ou dès lors qu'on parle des pratiques qui ont l'air un peu trop merveilleuses dans certaines boîtes.

Là, il y a de temps en temps des critiques un peu moins constructives. Mais ça n'est jamais de la part de RH. La communauté RH est bienveillante.

Quel est le message fort de ton dernier livre "Quand les Start-Up, Scale-Up, Licornes réinventent les RH" ?

Ce livre a un titre où l'on parle de la tech, mais sa vocation c'est de montrer à toutes les entreprises, même les plus traditionnelles, ce qui est en train d'évoluer dans les RH.

Notre intuition (qu'on a confirmé en un an de travail, d'interview et avec les retours qu'on a eu) c'est que depuis un ou deux ans il y a un vrai renouveau dans les RH et pas seulement dans la tech. On le remarque plus dans les startups et scale-up, parce qu'elles ont des stratégies et pratiques tellement extrêmes qu'elles sont plus médiatisées. Mais c'est l'arbre qui cache la forêt d'un Renouveau qui touche toutes les entreprises.

Et pour moi, la manière la plus simple de le dire, c'est qu'on assiste enfin en RH au déclin du règne de la rigidité, l'opacité, la verticalité qui a généralement été la norme dans les RH. Les politiques RH ont commencé à insuffler l'inverse, c'est-à-dire un peu de transparence, de flexibilité, d'horizontalité.

Les entreprises ont compris qu'elles n'attiraient plus leurs talents et elles perdaient leurs talents en poste. Et ces talents, leurs revendications sont claires peu importe les générations. Ce n'est pas que les nouvelles générations, elles le disent un peu plus haut et fort, mais toutes les générations sont sensibles à ces sujets.

Il faut arrêter que les services RH soient une boîte noire dans l'entreprise. On veut savoir un peu plus de qui prend quelles décisions, pour quelles raisons et qui sait que ça concerne. Enfin, on est entre adultes.

Il faut arrêter les processus rigides qui ont plus de sens. Il faut nous laisser un peu d'autonomie pour créer notre propre équilibre et travailler à notre manière plutôt que d'essayer d'entrer dans un moule qui convient à personne.

Il faut arrêter les logiques verticales, directives, descendantes, peu importe le mot qu'on va mettre derrière, pour qu'on ait de l'autonomie et des choix dans les décisions qu'on fait plutôt que de toujours faire tout valider par un RH dès que ça touche à l'organisation du travail. En bonus, un des sujets qui est ressorti depuis 2 ans, c'est l'insufflation des fausses cultures du feedback. Ce sont des ingrédients d'un renouveau dans les RH qui touche beaucoup. Je n'ai pas trouvé de secteur qui faisait exception, de taille d'entreprise qui faisait exception, et dans le livre, c'est l'un des vrais messages.

La promesse, c'est de dire, regardons les boîtes qui ont fait ça de manière la plus extrême avec la semaine de quatre jours, les congés limités, les salaires transparents, non pas pour copier-coller, mais pour voir ce que ça veut dire. Pour prendre par étapes ce chemin qui est une autre manière de gérer les RH sans tout révolutionner non plus.

Selon toi comment le Travail va t-il évoluer avec l'arrivée de l'IA et quels sont les enjeux pour les DRH ?

On a déjà des premières études très sérieuses qui montrent deux choses :

Sur certains métiers, on a des gains de productivité possibles qui vont de 10 à 30%. C'est énorme à tel point qu'on a des personnes comme Bill Gates ou des cabinets de conseil de finances américaines qui disent qu'on pourrait travailler plus que 3 ou 4 jours par semaine d'ici peu.

Il y a déjà des métiers où l'IA fait plus vite et mieux que l'humain et donc il y a déjà des raisons pour les entreprises de supprimer des postes. D'ailleurs j'ai eu des plans sociaux dans plein de pays dans le monde dont la France qui ont été médiatisés au JT de 20h.

Il n'y a plus de débat sur est-ce qu'il va y avoir une transformation ou pas. Je pense que dans 90% des entreprises, la transformation a commencé puisque les salariés s'en emparent avant même que les entreprises aient déployé des politiques. Les enjeux un peu plus concrets, face aux gains de productivité, c'est de permettre en accompagnant la transformation de l'entreprise à ses salariés de s'emparer de ces gains de productivité.

Et face à des enjeux de productivité ou de suppression d'emplois, comment le service RH fait en sorte que les salariés qui sont dans son entreprise restent employables avec des mobilités, des évolutions de métiers, de compétences, etc.

Et enfin, les enjeux d'IA, l'utilisation de l'IA, qui sont tout ce qui touche à l'éthique, à la donnée, à la sécurité, à la cybersécurité, et à la formation pour bien utiliser ces outils au service de l'humain et de la planète, et pas juste au service du business.

Pour revenir sur ce que tu disais, est-ce que ça peut être gagnant pour l'entreprise justement de donner plus de temps aux salariés ?

Oui, aussi bien pour ceux qui sont comme nous des prestataires de formation que pour les services formation qui conçoivent leur formation en interne. L'IA, à toutes les échelles, permet d'automatiser ou d'améliorer toute ou partie du processus.

Au tout début on crée des formations : On fait des scénarios pédagogiques. On définit des objectifs de montée en compétences. Chez Unow par exemple, on a mesuré l'impact et on gagne 50% du temps pour faire aussi bien.

Si on passe 75% du temps par rapport à avant, on pourra faire encore mieux parce qu'on a divisé le temps par deux.

Il y a des ressources où, si on parle de management, de gestion de projet, de plein de sujets qui sont génériques dans beaucoup d'entreprises, on peut beaucoup plus compter sur l'IA pour nous prémâcher tout un tas de choses (des plans, des textes, des définitions, de vulgariser des concepts, de créer des activités pratiques). Il reste un peu de temps à investir pour cadrer et relire pour vérifier que c'est cohérent, mais le gain de temps reste énorme.

Dès qu'on est sur des sujets beaucoup plus spécifiques et propres à une entreprise, l'IA n'a pas de ressources suffisamment pertinentes pour aider. Pour l'instant, ça n'aide pas beaucoup.

Ensuite, il y a la forme :

Dans les outils absolument incroyables, je vais citer Synthesia. C'est un outil qui permet de créer des vidéos avec une IA qui lit un script. On peut le faire soit en prenant un avatar qui est déjà dans leur bibliothèque (qui a l'air parfaitement réel). Ou alors en se filmant soi-même (via Agen qui est un autre outil). En fait, on peut se retrouver à se faire dire ce qu'on veut, dans langue qu'on veut. Et le mouvement des lèvres ne se voit quasiment plus. Ce qui est incroyable avec ces outils c'est que le résultat fait naturel. En formation, on ne peut pas proposer des choses bizarres sinon les apprenants y décrochent, mais ici ça fonctionne. L'intérêt c'est bien sûr la traduction en plusieurs langues, mais surtout de gagner énormément de temps dans la création de ressources.

L'entreprise Safran est un très bon exemple d'utilisation de ce genre d'outils : avec l'IA, ils génèrent un script via leurs fiches produit, ils mettent ce script dans Synthesia et s'en servent pour créer leur teaser de formations. C'est bien mieux pour présenter aux salariés les actions de formation que des fiches programme classiques et ça donne beaucoup plus envie d'y participer.

C'est un parfait exemple d'une utilisation saine de l'IA, qui vient assister et améliorer le quotidien des collaborateurs, et c'est précisément ce genre de changements que l'on doit s'efforcer de mettre en place dans nos organisations au quotidien.

Comment une Start-Up utilise l'IA pour valoriser les RH



CHRISTELLE MARFAING

CO-FONDATRICE DE "MODERN DATA NETWORK"
HEAD OF DATA CHEZ MAY

Article

En confiant la tâche d'identification de factures et de traitement de dépenses à un ensemble de techniques de Machine Learning, offrir des avantages flexibles et adaptés à tous les employés devient tout de suite moins fastidieux.

La tâche fastidieuse des avantages

Offrir des avantages en entreprise, c'est essentiel pour bien recruter et fidéliser ses salariés. Une étude Opinionway d'octobre 2023 montre d'ailleurs que 90% des Français sont attentifs aux avantages dans leur recherche d'emploi.

Le problème, c'est qu'offrir des avantages est loin d'être facile.

Il faut identifier les dépenses, les catégoriser, traiter les reçus, contrôler les plafonds, et bien respecter les limites individuelles mises en place par les Urssaf pour s'assurer d'être en règle. Et tout cela prend du temps.

10 factures hebdomadaires à traiter par employés, dans une entreprise de 100 employés, revient à surveiller 48 000 factures par an, juste pour offrir des avantages.

In fine, offrir des avantages adaptés aux besoins de chaque employé, c'est long et difficile pour une petite entreprise, et c'est presque impossible pour un grand groupe, à moins d'avoir une équipe entière sur le sujet.

Gagner du temps avec l'IA

C'est précisément ici que l'Intelligence artificielle entre en jeu.

En confiant la tâche d'identification de factures et de traitement de dépenses à un ensemble de techniques de Machine Learning, offrir des avantages flexibles et adaptés à tous les employés devient tout de suite moins fastidieux.

.C'est ce que fait May depuis 1 an, qui a construit une technologie propriétaire et sécurisée et qui est capable d'identifier les factures et des transactions bancaires. Cette technologie alliant tech et IA de pointe réduit également le risque d'erreur comptable puisque toutes les règles compliquées de l'Urssaf sont intégrée directement dans l'application.

C'est un bon exemple d'application discrète et pourtant révolutionnaire de ces technologies.

Valoriser les avantages en respectant la donnée

Lors de l'utilisation de l'IA pour l'analyse de trace bancaire, il y a des choses clés à respecter :

Respect de la vie privée : Pour cela, les données traitées par May sont systématiquement pseudonymées et dissociées de leur utilisateur lors du traitement en respectant le RGPD et les préconisations de la CNIL. Par ailleurs, conformément à la politique de confidentialité vos données ne sont traités que dans le but de vous fournir un service d'avantages salariés et ne peuvent être utilisées à aucune autre fin. En parallèle May développe un algorithme interne propriétaire qui ne partage jamais vos données bancaires avec des partenaires étrangers comme OpenAI par exemple et qui est développé et tourne dans des data center en France et en Belgique respectant les mêmes normes que les applications de Santé ou d'identification.

Sécurité : La sécurité est un des enjeux majeurs et qui tiennent à coeur de May, en choisissant des partenaires de confiance certifiés des plus hautes normes de sécurité (ISO 27001, SOC2) et en appliquant toutes les recommandations de le CNIL quant à la sécurité de notre infrastructure.

Jidoka : Nous ne prétendons pas supprimer l'intervention humaine que ce soit dans la vérification des factures ou dans l'identification des transactions. Nous automatisons au maximum ce qui peut l'être et qui n'apporte que peu de valeur ajoutée tout en s'assurant d'une supervision humaine forte. Les factures acceptées sont revues manuellement pour éviter toute erreur sur le chemin mais nos algorithmes permettent de réduire au minimum les factures à vérifier avant validation. Notre vision se rapproche du Jidoka dans le domaine du lean management souvent traduit par "autonomation" ou "automation with a human touch", met l'accent sur l'implication humaine dans les processus automatisés. Il permet à un opérateur humain de détecter les anomalies et d'intervenir lorsque nécessaire dans le cadre d'une production automatisée. Jidoka est un des principes clés du Toyota Production System

Vos salariés méritent les meilleurs avantages

Sans May

Titres Restaurants

Avec May

Achats culturels remboursés

Billets de trains pris en charge

Netflix

Chèques Cadeaux

Prime Télétravail

Parc Asterix

AirBnB & Hotel

Spotify

Vacances remboursées





“

Dire que la rémunération ce n'est pas qu'une question d'argent, c'est aller au-delà de la demande de l'augmentation de salaire

SANDRINE DORBES

CRÉATRICE DE « HOW MUCH »
EXPERTE EN STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION

Interview

Quel a été le déclencheur pour lancer "How Much" ?

C'est un concours de circonstances, un croisement de plusieurs choses :

J'étais lassée des enjeux réglementaires, et très curieuse du monde extérieur, en dehors du CAC40.

J'avais l'impression d'être parfois à côté du sujet et un sentiment fort que la rémunération est en réalité un sujet très émotionnel, pas juste technique et que l'on peut passer à côté du principal quand on ne traite que la partie technique

J'ai rencontré à un petit-déjeuner un DRH et un DAF en temps partagé et ça a été la révélation : je me suis dit que j'allais pouvoir porter ce message que la rémunération ce n'est pas que du salaire dans différentes entreprises.

Dire que la rémunération ce n'est pas qu'une question d'argent, c'est aller au-delà de la demande de l'augmentation de salaire. Quand j'ai le temps d'en parler à des particuliers, ça peut être :

- Le besoin de la reconnaissance
- Le sentiment d'évoluer
- Le besoin d'autonomie Ect ...

Quand on comprend les besoins que l'on a, on peut orienter sa demande sur d'autres sujets. Parler de rémunération c'est très difficile en entreprise : c'est à la fois parler d'argent et parler de nos besoins profonds. Ce sont deux sujets très émotionnels et très personnels.

Concrètement, je conseille aux entreprises de définir une politique de rémunération simple et claire : comment le salaire est défini et comment il va évoluer. Créer un espace où l'on se retrouve une fois par an pour parler de rémunération : donner un cadre.

Quand on refuse une augmentation, il faut expliquer pourquoi. Il faut du courage managérial pour expliquer ce qu'il manque pour accéder à une augmentation.

Pour aller au-delà du salaire, certaines entreprises proposent, par exemple, d'offrir du temps de bénévolat aux salariés ce qui est très porteur de sens.

Quelle est votre vision du Futur du Travail et comment les entreprises et les collaborateurs peuvent s'y préparer ?

Comment je vois 2024 ? Le climat est très tendu. Tendu d'un point de vue social et depuis longtemps : 2018 Gilets Jaunes, 2019 Grèves, 2020 Covid, 2021 Début de l'inflation...

Un papier ce matin annonçait que les mutuelles allaient augmenter de 8% !

Si on veut faire le focus sur les Ressources Humaines, c'est une fonction qui fatigue. Les entreprises veulent des RH très stratégiques mais ne leur font faire que de l'opérationnel. Il est temps que les moyens donnés aux RH par les entreprises soient alignés avec les ambitions.

Il y a des grands sujets dans les sociétés comme la transparence. Quand la directive européenne est passée il y a 6 mois, j'ai vu 3 réactions :

- Volontaire : on le fait
- Intéressé : on le priorisera quand ça sera urgent
- Réfractaire : on en veut pas

La transparence permet aujourd'hui une grande chose : se comparer. Et il va y avoir des reproches concrets qui vont tendre les discussions pour les entreprises qui ne s'engagent pas dans plus de transparence.

Il y a aussi le partage de la valeur : comment redistribuer les bénéfices générés par l'entreprise ? Il vient d'y avoir une nouvelle loi qui impose de mieux partager les bénéfices à partir de 11 collaborateurs et cela va insuffler un nouvel élan je l'espère.

Une nouvelle version de l'index sur l'égalité hommes-femmes doit être discutée en 2024 et devra être suivie attentivement.

Je pense que l'on devrait aussi avoir une discussion sur les avantages car ils coûtent très chers à l'entreprise et qu'elle ne les valorise pas assez. Les salariés ne se rendent compte de leurs avantages que quand ils partent ailleurs. En tant qu'entreprise je mettrais un indicateur pour montrer que l'entreprise fait plus que ce qui est obligatoire dans la loi ou que les autres et bien valoriser sa démarche.



“

Il y a des modes en management comme il y a des modes dans les vêtements. C'est aussi bête que ça.

STÉPHANIE CARPENTIER

DOCTEUR (PH.D) EXPERT EN MANAGEMENT DES RH

Interview

Quel a été votre moteur pour devenir docteur et expert en management des ressources humaines et prévention de la santé au travail ?

Je suis un peu atypique dans la mesure où je suis à la fois praticienne en tant que consultante, j'ai ma propre entreprise, et je suis toujours dans l'enseignement et la recherche à temps partiel.

Quand je partage, j'ai toujours le souci d'avoir un coup d'avance sur ce qui se passe dans les entreprises et du recul. En management, on a souvent des modes, comme il y a des modes dans les vêtements. C'est aussi bête que ça. Et vous savez très bien que dans la mode pour les vêtements, qu'on soit homme ou femme, ce n'est pas parce qu'on vous dit de vous habiller de telle ou telle manière que forcément ça vous va.

C'est exactement la même chose au niveau des entreprises, ce qu'on a tendance à oublier. Donc j'essaie toujours de communiquer avec un temps d'avance et la prise de recul sur ce qui se fait ou ce qui va se faire.

Ensuite j'essaie toujours de dire des choses qui sont fondées d'un point de vue théorique parce que je n'aime pas ce qui est lié à un manque de compétences. Je cherche des choses qui sont fondées de façon théorique et prouvées d'un point de vue opérationnel.

Donc, j'ai commencé déjà à vous expliquer quel était mon moteur pour devenir docteur et expert en management des ressources humaines et prévention de la santé au travail.

C'est une volonté absolue de comprendre et de comprendre des comportements, des situations difficiles, que ce soit en management ou en leadership. Les gens sont complexes. Les gens entre eux sont encore plus complexes. Et quand ils sont dans une entreprise, ça fait un troisième niveau de complexité.

J'ai besoin toujours de donner des réponses à ce que je vois de la réalité. Mais que ces réponses soient fondées d'un point de vue théorique. Pour moi, c'est très important parce que vous savez que dans le conseil, il n'y a pas un ordre comme il y a un ordre des avocats, un ordre des comptables, etc. Tout le monde peut faire du conseil en management, ce qui fait que vous avez beaucoup de gens qui vendent des choses qui sont bien sympas, mais qui sont totalement mortifères. Et destructrices pour les gens, pour les collectifs et pour les entreprises. Et ça, je ne veux pas moi-même le faire.

Pour moi il y a toujours trois niveaux de complexité auquel on est confronté :

- L'individu par rapport à lui-même, c'est extrêmement dur de se comprendre soi-même.
- Le manager, qui doit comprendre les autres. Les individus, quand ils sont ensemble, ça fait une alchimie des interactions positives et négatives. Bref, c'est un niveau de complexité supplémentaire.
- Tout ça, quand ça travaille dans une organisation, quelle que soit la forme de l'organisation, publique, privée, grand groupe, petit groupe, association, etc. Dans tous les cas, ça fait un degré de difficulté et de complexité supplémentaire.

Par définition, je sais qu'on ne peut jamais faire un copier-coller d'une situation à une autre. Mon activité de recherche me permet de me dire que si je venais à vous faire exactement ce que j'ai fait chez une autre entreprise, même si c'était votre concurrent, et encore plus si c'est d'un autre secteur d'activité, le copier-coller intégral c'est pas possible et c'est même très dangereux.

Donc, pour pouvoir trouver des réponses à ces situations complexes, il faut avoir beaucoup de connaissances dans différentes disciplines. C'est ce qu'on appelle les sciences de gestion. Ça veut dire que quand vous êtes intéressé par les RH, vous devez aussi bien connaître les RH que le marketing, la comptabilité, la finance, la logistique, etc. Surtout quand vous intéressez aux sujets qui sont les miens.

La prévention de santé au travail, ça veut dire anticiper autant que possible les ennuis. Donc ça veut dire qu'il faut savoir d'où peuvent venir ces ennuis. Vous avez la nécessité de bien sûr de maîtriser toutes les sciences de gestion, mais aussi d'avoir beaucoup de connaissances en psychologie, en sociologie, en ergonomie etc. Pour tout ce qui m'intéresse sur la qualité de vie au travail et le côté négatif, c'est-à-dire la souffrance au travail, comme on s'intéresse au niveau individuel, collectif et organisationnel, il faut avoir des connaissances aussi en ergonomie, en droit, bien sûr, en système d'info, en plein de domaines. C'est bien pour ça que mon entreprise s'appelle DR, RH et CO.

DR pour docteur, RH pour ressources humaines, CO pour toutes les disciplines auxquelles je suis obligée de faire appel si je veux trouver une réponse pertinente, fondée et qui correspond aux situations complexes de mes clients, avec le souci de toujours avoir un temps d'avance sur ce que vont être les modes en management et en leadership.

D'après vous quel est le plus gros problème auquel sont confrontées toutes les entreprises ?

Le plus gros problème selon moi ce sont les dirigeants, qui ont la tête dans le guidon, les mains dans le cambouis.

Autant que possible, ils essayent de trouver les réponses par eux-mêmes. Mais par définition, quand vous êtes la tête bien dans le guidon, vous ne voyez pas le paysage intégral. Vous ne pouvez pas tout faire. Ce n'est pas possible d'être à la fois avec une vision panoramique et une vision très pointue sur un sujet. Dans ces cas-là, ils essayent de trouver des réponses par eux-mêmes. Ils essayent de trouver des réponses avec leurs pairs, c'est-à-dire les gens comme eux, d'où les associations de dirigeants, etc. Vous avez un dirigeant qui va vous dire « ouais, moi j'ai un truc qui est super bien » ou « j'ai tel consultant qui est super bien », vous allez lui faire confiance. Sauf que c'est comme si vous preniez un médicament qui a été prescrit pour quelqu'un d'autre mais qui ne correspond pas forcément à vous.

Et quand vous rendrez compte que ce que vous avez fait n'était pas le plus pertinent, voire vous a créé des effets secondaires à retardement délétères, c'est trop tard. C'est vraiment la logique des médicaments, si vous voulez. Et c'est pour ça que moi, j'essaie de prescrire ce qui est plus adapté, et non ce qui m'arrange le plus, d'où mon entreprise : sa raison d'être est dans son nom. Un Docteur en ressources humaines et en management et en leadership est un docteur par définition. Soit on va le voir quand on est très malade, ça c'est le curatif, soit on essaye de le voir pour éviter de tomber malade.

Avec votre expertise qui est assez spécifique et votre un triple profil, vous devez vraiment être aux premières loges des problématiques d'entreprise, quelles sont les nouvelles tendances ? Il y a t-il des sujets qui reviennent ou des sujets qui arrivent en force pour le futur du travail ?

Je suis tout le temps en lien avec l'entreprise, quand je fais du conseil ou de l'accompagnement de dirigeants. Donner des réponses et mettre à disposition toutes mes connaissances de chercheur aux dirigeants. Tout ce que je vois, c'est aussi avec le côté chercheur, parce que je ne perds pas de vue ce qui arrive, je suis toujours dans la logique d'anticiper.

Et puis par la formation dans l'enseignement supérieur, je suis toujours en contact avec les nouvelles générations. J'aime être en cours avec les premières années en fait, pour savoir ce qui nous attend dans les équipes qu'on aura dans quelques années à gérer. Donc je pense qu'il y a cinq grands défis auxquels on va être confrontés. Le premier, c'est tout ce qui concerne l'intelligence artificielle, les nouvelles technologies et donc, par conséquent, les nouvelles façons de travailler, les new ways of working, etc. Enfin bref, on ne parle que du télétravail, etc. Mais il n'y a pas que ça. Il y a le flex office. Il y a plein de choses dans cette première tendance, intelligence artificielle, nouvelles technologies, nouvelles façons de travailler.

Deuxième grand défi qui n'est pas nouveau, mais qui reprend de la vigueur. C'est la nécessaire montée en compétences, en management et en leadership de tout le monde, en particulier des managers. Parce que tout le monde est potentiellement un futur manager. Donc, il faut peut-être vous préparer à un moment donné. Monter en compétence en management et en leadership, tout le monde va devoir faire ça. Et derrière, in fine, ça veut dire monter en compétence aussi en qualité de vie au travail. Tout le monde doit s'emparer de ce sujet-là.

Troisième grand défi, je viens de faire le lien, c'est tout ce qui concerne la nécessaire prise en considération de la vulnérabilité ou des vulnérabilités en entreprise

Alors on parle des risques psychosociaux très bien, mais il n'y a pas que ça. Il y a le fait que vous pouvez être atteint par un cancer, ce qui a été mon cas. Vous pouvez être proche aidant, ce qui est aussi mon cas. Quand un individu n'est pas bon et pas bien dans sa tête, dans sa peau et dans son travail, ça a des répercussions au niveau des équipes. Donc les équipes elles-mêmes sont vulnérables. Et ensuite c'est votre organisation qui devient vulnérable parce que c'est la conséquence des vulnérabilités individuelles et collectives qui s'agrègent.

Un quatrième défi, à mon avis, c'est l'importance des valeurs et des croyances. Il faut que les gens, les leaders soient eux-mêmes conscients de leurs propres valeurs et de leurs propres croyances pour que ça soit aligné avec les valeurs et les croyances de l'organisation. C'est la seule piste pour répondre à la recherche de sens que tout le monde demande.

Et le cinquième grand défi c'est la QVT, c'est la nécessité d'avoir une vision systémique et de toujours penser en termes de complexité les situations, les comportements, etc. Or, on a souvent tendance à réfléchir en termes de complications. "Vous avez un problème, j'ai la solution". Alors qu'en fait, ce n'est pas la solution, c'est une solution qui est une agrégation de plein de choses et qui aujourd'hui peut correspondre, demain ne pas correspondre, même si on est toujours avec la même organisation.

Et sur ces cinq piliers, parce que ça fait beaucoup de sujets à gérer pour une entreprise, est-ce qu'il y en a que vous voyez comme prioritaires si on doit s'atteler à la tâche ?

Je dirais la montée en compétences. Parce que ça regroupe tout. On est obligé de monter en compétence par rapport à l'intelligence artificielle. La montée en compétence, ça suppose d'être bien au clair sur qui on est, donc ses valeurs et ses croyances. Ça suppose de prendre en considération la vulnérabilité parce que pour y répondre, il faut être encore plus compétent. Et quand on est très compétent, on a plus une plus grande vision en principe systémique et de la complexité, donc les compétences.

Et pour cette partie montée en compétences, est-ce que vous voyez une manière simple de le mettre en place ou il y a vraiment une partie audite de la situation actuelle ?

Moi, je ne vois pas comment on fait pour donner une réponse qui soit la plus pertinente si on ne fait pas un audit. Est-ce que vous allez voir votre médecin de généraliste ? Est-ce que vous trouvez qu'il est professionnel et expert dans son domaine s'il ne vous ausculte pas ?

Moi, en tout cas, c'est comme ça que je travaille. Après, je ne sais pas comment font les autres, mais monter en compétences, c'est bien sympa, mais c'est quoi les besoins concrètement ? Je dois faire un exemple très concret. Quand j'interviens dans les entreprises, si on me dit qu'il faut faire une formation en management et en leadership, oui, mais je prends par quel bout ?

Et puis, dans la salle, je peux vous vendre tout ce que vous voulez, mais par contre, ça voudra dire que si je vous vends toutes les prestations de management, de leadership, etc., qu'il vous faut pour être sûr d'être super armé par rapport à ce qui vous attend, vos gens vont passer leur temps à être en formation et ça va vous coûter extrêmement cher. Donc, les DRH vont me dire, ben non, je ne peux pas, et à juste titre. C'est pour ça que quand j'interviens, je me fais un diagnostic, je fais mon propre diagnostic, ce qui ne veut pas dire que le DRH a tort, c'est juste que je vais avec lui, en confiance, dire là il y a des priorités, il faut peut-être passer sur ça, ça et ça.

Et après, je vais intervenir, pas forcément dans le cadre d'une formation financée par l'OPCO, France Compétences, etc. Parce que quand on fait ça on est obligé de rester dans le cadre qu'on a fait valider. Et moi, quand je fais, par définition, du sur-mesure, je vais leur dire, *"Ecoutez, j'ai l'expérience professionnelle d'avoir été universitaire, responsable pédagogique et d'avoir donné ma caution universitaire au niveau du ministère, donc je sais ce qu'il faut faire si on fait telle ou telle formation. Mais avec votre problème à vous, vos compétences disponibles à vous et celles où il faut que vous alliez. Je pense qu'il faut un peu de ci, un peu de ça, beaucoup de ci, beaucoup de ça. Mais par contre, en fonction du budget que vous avez, on va peut-être mettre l'accent sur ça en premier, puis ça après, etc. "*

Je suis vraiment dans la co-construction et ce qui fait que je ne fais concrètement jamais deux fois la même formation en termes théoriques. Parfois on va faire un séminaire, pour une autre fois on va faire une conférence, pour une troisième fois je vais travailler sur un livre blanc en interne. Vous voyez, le fond et la forme sont vraiment du sur-mesure et moi je ne vois pas comment on peut faire autrement. Que répondre aux besoins très concrets de nos équipes. Parce que si on ne les accompagne pas pour monter en compétence et si on ne les aide pas à choisir quoi, comment, où, avec qui, etc., ils ne le feront pas.

Sauf qu'aujourd'hui, on ne peut plus se permettre de ne pas le faire.



“

Directeurs des Ressources Humaines, ayez l'audace d'être vous-même !

THOMAS CHARDIN

DIRIGEANT FONDATEUR DE PARLONS RH,
VICE PRÉSIDENT DU LAB RH ET CONFÉRENCIER

Interview

Quel a été le déclencheur pour fonder Parlons RH ?

La création de l'entreprise Parlons RH a été très multifactorielle. C'est d'abord la crise de la quarantaine, **l'envie d'entreprendre** et de lancer une organisation unique à la fois un média et une agence dédiés à 100% à la fonction RH et aux professionnels qui l'exercent.

Je voulais lancer une entreprise qui cultive à la fois **le sens** (contribuer collectivement à quelque chose qui nous dépasse individuellement), **la bienveillance** (l'attention portée à l'autre et la considération pour la personne) et **l'exigence** d'un métier de service (avec l'application de la règle des 4 P : posture, processus, partage, produit).

J'avais simplement une vision et la vive volonté d'en faire une vraie réalité.

Il n'y a pas eu un unique élément déclencheur mais un faisceau d'éléments. Il y a eu surtout des **rencontres d'entrepreneurs qui m'ont ouvert le chemin**. Je pense que si eux-mêmes ne s'étaient pas lancés, je n'aurais jamais osé. L'entrepreneuriat est un feu intérieur, je bouillais de me lancer ! C'était dans mon ADN professionnel !

Aujourd'hui Parlons RH c'est un média, une communauté et une agence. On nous reconnaît comme le média de référence : plus de 2 millions de pages vues par an et plus de 110.000 abonnés à notre Newsletter, 200.000 abonnés à notre page LinkedIn et 13.000 interactions par mois sur les réseaux sociaux. Au sein de l'agence, nous sommes 25 avec 190 clients référence. Parlons RH est une marque forte, engagée et puissante ! Mais nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir.

Maintenant que nous avons une belle communauté, nous nous diversifions, avec par exemple HR Technologies, co-organisée avec notre partenaire CloserStill Media. La première édition en 2023 a dépassé toutes nos attentes et pour 2024 c'est 200 conférences, 300 exposants et 10.000 visiteurs attendus !

Quel est le message fort du livre "DRH : mission ou démission, 3 pistes d'action à l'heure du choix" ?

Il y a plusieurs messages. Le premier message, et il est très important, c'est "**DRH : je vous aime**". C'est un manifeste : l'occasion de dire aux personnes qui incarnent la fonction RH, et qui sont souvent critiquées, que nous avons de quoi être reconnaissants.

Le deuxième message serait : "**DRH : passons d'intéressé à intéressant**". Par exemple, les professionnels RH peuvent être intéressés par des personnes pour qu'elles candidatent, par la fidélité des collaborateurs, leur motivation, leur engagement... Mais sont-ils pour autant intéressants pour ces derniers ? Pour susciter l'intérêt des collaborateurs, il faut y faire attention. Je pense qu'il n'y a pas de pénurie de candidats, mais une pénurie d'envie. Il faut redonner l'envie d'avoir envie comme dirait Johnny. Les DRH doivent se saisir de ce sujet !

Le troisième message serait : "Si la fonction RH se veut transformatrice de l'organisation, elle doit elle-même se transformer".

Nous devons sortir des activités régaliennes qui ne contribuent plus à la performance des organisations. Combien de personnes au sein de la DRH et de budget sont consacrés à la marque employeur ? Combien à la QVT ? Versus à la gestion de la paie ?

Pour finir le message le plus fort serait sans doute :

DRH ayez l'audace d'être vous-même ! Chers amis DRH, cultivez votre rareté, écoutez votre vérité, celle de nos différences RH, pour mieux les partager.

La différence RH c'est **l'âme de l'entreprise**. Unique comme un parfum, personnelle comme un caractère, authentique comme une signature. Une entreprise sans âme est une entreprise sans armes.

Le travail doit-il se réinventer avec l'arrivée de l'IA ?

Oui, mais il faut raison garder avec l'arrivée de l'IA générative. Concrètement, je n'ai pas encore vu une IA générative (une vraie) fonctionner en RH.

En 1996, il y a eu le rapport Boissonnat "Le Travail dans 20 ans" qui prédisait la fin du CDI. 30 ans après, le CDI reste majoritaire en France.

En 1997, j'ai commencé à travailler en tant que Gestionnaire Paie. On m'a recommandé de ne pas exercer ce métier, car avec le déploiement des systèmes de Workflow, le métier allait disparaître. En 2023, il y a autant de gestionnaires paie au sein des DRH qu'en 1997.

En 2022, le metaverse allait bouleverser la formation et le recrutement. Juste un an après, où en sommes-nous de cette révolution ?

Il faut donner du temps aux vraies évolutions de se diffuser et d'imprégner nos pratiques professionnelles. Je crois surtout que l'entreprise doit se reconnecter avec la société, mieux faire écho au monde moderne et aux attentes des parties prenantes.

C'est en grande partie au DRH de porter cette dynamique de lien.

D'ailleurs, dans l'acronyme DRH, il y a un R pivot qui fait le lien entre le D de la Direction, celle qui donne le sens à l'action, et le H d'Humaniste, notre finalité. Le R c'est celui de la Relation, indispensable à une économie tertiarisée et digitalisée.

La technologie et l'IA ne sont ni une fatalité ni une finalité, ce sont des moyens. Donc plus on s'en servira, plus on s'en asservira. Selon moi, pour réussir, la fonction RH doit changer 4 choses :

- **Mindset**

Pour se préoccuper des collaborateurs, il faut passer au Marketing RH. La fonction RH fait souvent du Marketing Bashing et confond le Marketing avec la Communication, la publicité et même le Commerce. Non, le marketing, ce n'est pas la manipulation, les paillettes et la cosmétique !

La fonction RH doit mieux s'acculturer et s'approprier les techniques Marketing. Elle doit notamment mieux écouter les collaborateurs, mieux prendre en compte leurs "insights", leurs attentes, leurs besoins, leurs frustrations, leurs irritants. Aujourd'hui 90% des entreprises n'ont mis aucun système d'écoute des candidats selon le dernier baromètre de l'expérience collaborateur de Parlons RH en partenariat avec UKG ! 90% des entreprises n'auraient donc aucun problème de recrutement ?

- **Process**

Les professionnels RH doivent mettre en place les processus métier et les pratiques ad hoc concernant des pans nouveaux de leur activité encore insuffisamment traités : la santé mentale, la marque employeur, le Big Data RH, la transformation organisation, la culture managériale, l'expérience collaborateur, etc.

- **Solutions**

Les professionnels RH doivent adopter les solutions digitales qui structurent ces activités RH, qui leur donnent une impulsion et permettent justement une acculturation interne. Le taux d'équipement en solution digitale reste très faible au sein de la fonction RH. Des pans fonctionnels entiers ne sont pas dotés de solution. On gère encore beaucoup trop d'activités sous Excel ou même de manière totalement informelle.

- **Posture**

Les RH sont très courageux. Quand les circonstances l'imposent, ils sont toujours présents, sur le pont, avec énergie et abnégation. On l'a encore vu pendant la crise Covid. Mais ce que l'ensemble des parties prenantes attendent, c'est plus d'audace. L'audace c'est se saisir d'un risque au regard de la mission qu'on pense être la sienne et accepter l'échec. L'échec fait partie intégrante d'une dynamique d'innovation. C'est une étape de la réussite. Ce changement de posture, du courage à l'audace, va avec le changement de Mindset.

Nous avons besoin d'une fonction RH audacieuse, forte et rayonnante. Alors chers amis DRH, passons à l'acte : 2024 sera l'âge du Faire.



“

L'important est de trouver comment former les gens à l'IA.

XAVIER DE MAZENOD

FONDATEUR ZEVILLAGE.NET POUR REPENSER ET TRANSFORMER LE TRAVAIL

Interview

Quel a été votre déclencheur pour lancer Zevillage.net ?

Le déclencheur, c'était notre déménagement familial à la campagne en 2004. C'est là que j'ai commencé à m'intéresser à la ruralité parce qu'on réfléchissait à partir vivre la campagne en Normandie. Et puis, petit à petit, j'ai ressenti qu'il y avait un décalage entre la vie des urbains et la vie des ruraux, et en particulier sur la connaissance et les usages du numérique.

Donc, on a lancé une association qui, à l'origine, était très concentrée sur le raccordement haut débit. Et petit à petit, par proximité, on a développé plein de sujets, des formations comme dans un espace public numérique, c'est-à-dire qu'on apprenait aux gens à se servir d'un ordinateur, d'Internet, de leur téléphone portable ensuite, des réseaux sociaux etc...

Donc ce sont des couches de services qu'on a empilés. On voulait prouver qu'il y avait un besoin et que c'était faisable, sans moyens, n'importe où. Et c'est ce qu'on a fait d'ailleurs.

Il y a eu un enchaînement de choses avec la Covid et on a plus de mal à redémarrer des activités depuis. Mais en dehors de ça, je suis convaincu qu'il y a toujours les mêmes besoins, y compris de ce qu'on appelle aujourd'hui l'électronisme, parce qu'il y a beaucoup de gens qui pianotent un petit peu sur ordinateur mais qui n'ont pas d'usage avancé. Ils savent envoyer un mail, ils savent un peu se balader sur Google et puis c'est tout. Alors que comme on est plus éloignés des centres culturels, des centres de formation, etc. Ça serait intéressant qu'ils puissent utiliser Internet pour des choses plus avancées.

L'électronisme, le digital, et en particulier avec l'arrivée de l'IA, créent un gros décalage entre les population. Qu'est-ce que vous voyez comme solution qu'on pourrait vraiment mettre en place et en effet partout sur le territoire ?

Il y a beaucoup de gens qui se disent "ce n'est pas pour moi parce que moi, je n'y comprends rien en numérique", alors que justement, on pourrait les aider !

L'important c'est de trouver comment former les gens à l'IA.

A la campagne par exemple on a monté un robot de culture, qui s'appelle un "farm bot". C'est un petit robot qui gère, qui sème, qui plante, qui arrose, qui désherbe.

Mais le problème c'est que les gens ne savent même pas que ces choses existent, même les entrepreneurs du coin, s'ils n'ont pas une compétence particulière pour s'y intéresser, ils ne vont jamais y arriver.

ChatGPT, c'est simple, mais si personne ne vous guide, vous ne savez pas par quel bout le prendre. Vous ne connaissez pas les dangers, vous ne connaissez pas la manière de fabriquer un prompt. Il faut que les gens aient une vision de l'intelligence artificielle un peu plus avancée que ce qu'on peut entendre. Pour ça il faut faire des groupes d'échange. Sur WhatsApp par exemple . Même dans les entreprises, c'est consternant le retard. Personne ne sait comment faire des formations massives.

J'ai déjeuner avec un ami journaliste vendredi par exemple, on échangeait sur ChatGPT, sur l'intelligence artificielle en général. Et comme lui était journaliste, il dit « moi j'ai un peur pour mon boulot ». Puis à ce moment-là, il y a le serveur qui débarrassait (un jeune, qui devait avoir 25 ans) qui débarrassait la table, qui entend notre conversation, il dit :

"Oui vous avez raison, moi je l'utilise, ChatGPT, je m'intéresse beaucoup au café, donc je produis des articles et je les vends sur une plateforme entre 30 et 70 euros l'article. Et ça me prend cinq minutes avec ChatGPT." Il y a des gens qui ont besoin de trouver leur business, comme les chauffeurs Uber, qui bidouillent et qui sont plus vifs que d'autres ou plus curieux. Le rôle de l'entreprise c'est d'encourager ceux qui suivent moins à le faire.

Donc ça, vous imaginez des formations en présentiel ou vous allez faire aussi un peu la distance ?

Les formations, c'est très accessibles à distance aussi, au format webinaire.

Donc l'idée, c'est peut-être une fois qu'on a fait la première couche culturelle pour les acculturer à l'intelligence artificielle, c'est peut-être de leur donner les travaux pratiques, leur expliquer ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire, où est-ce qu'ils peuvent aller chercher des ressources, c'est-à-dire leur apprendre à apprendre.

On ne peut pas faire à leur place. Et puis, c'est difficile de faire un cours classique sur l'intelligence artificielle. Ça évolue tout le temps. Si vous faites une formation traditionnelle, le temps que vous la fassiez, elle est déjà démodée.

Et alors sur la partie future du travail, qu'est-ce que vous voyez comme grandes tendances qui arrivent ?

Je vois beaucoup d'études contradictoires en ce moment. Prédire l'avenir, ça n'a jamais été très facile, mais ce qu'on peut faire, c'est déjà avoir les grandes tendances. Et les grandes tendances, c'est certainement qu'il y a beaucoup de demandes de flexibilité, surtout de la part des salariés. C'est-à-dire que je peux rester salarié, ça ce n'est pas forcément le problème, mais dans le cadre de mon travail, je veux être libre sur les horaires, sur l'organisation de mon travail, ça ne veut pas dire que je ne vais pas travailler.

Les entreprises ont beaucoup de mal à digérer ça. Elles ont digéré le télétravail, parce qu'elles y étaient obligées, mais du coup, elles ont tendance à complètement le geler, l'encadrer, ce qui est contraire à l'esprit du télétravail. Et là, il y a encore beaucoup de choses à faire, c'est-à-dire de comprendre que ça doit être une démarche presque philosophique de l'entreprise et que ça se passe au niveau de la direction générale et qu'il doit être convaincu qu'on ne peut plus manager les gens de la même manière.

On a besoin de flexibilité quand on est à la merci de plein de crises sanitaires ou autres. On voit bien qu'on est dans un monde un peu agité et instable, et que le meilleur moyen de s'en préserver, c'est de rester souple et flexible. Ça veut dire avoir des locaux qui ne sont pas forcément le centre où on fait venir tous les salariés. En cas de problème, les gens peuvent rester chez eux parce qu'ils savent le faire. On peut rester soudé, avoir une entreprise soudée avec des gens qui sont trois jours ou quatre jours par semaine ailleurs, qui ne sont pas forcément au bureau.

Et après ça, si vous remontez encore d'un cran, vous apercevez que le problème central, c'est la confiance.

Le challenge, c'est d'arriver à développer une culture qui repose sur la confiance.

Quand vous avez tourné longtemps sur la base du contrôle, c'est très difficile de faire confiance, parce que quand vous voulez la confiance de vos salariés, il faut commencer par leur faire confiance, il faut leur envoyer des signaux positifs. Quand vous leur dites non, vous n'allez pas télétravailler le lundi, pas le vendredi parce que vous allez prolonger votre week-end, pas le mercredi parce que vous allez garder vos enfants, ce n'est pas un bon signal qui est envoyé.

Je connais une entreprise, la Mutuelle Générale, qui doit être la quatrième ou cinquième mutuelle en France, qui a fait une charte ou un accord télétravail qui prévoit de télétravailler autant qu'on veut, c'est vous qui décidez, vous habitez où vous voulez en France métropolitaine (parce que vous devez être capable de revenir dans les 24 heures au siège, c'est dans le code du travail) et puis c'est tout.

On vous impose juste un jour par mois de présence obligatoire pour tout le monde le même jour. Ce qui est quand même pas très oppressant un jour par mois.

Donc voilà, ce sont des entreprises qui ont gagné, qui vont forcément prendre de l'avance sur les autres parce que leurs salariés vont être plus heureux, ils auront une meilleure rétention, ils ne seront pas obligés d'avoir un turnover et de recruter en permanence des gens qui ne sont pas engagés. Donc ça, je pense que c'est une tendance importante du futur du travail. Quant au reste, on est dans la technique, trois jours de télétravail ou quatre jours, on s'en fiche. Semaine de quatre jours ou pas semaine de quatre jours, les salariés vont vous le dire, ce qu'ils ont envie. S'il y en a qui veulent la semaine de quatre jours, ils l'auront. Est-ce que c'est 32 heures ou 37 heures, ça fera un débat dans l'entreprise et ainsi de suite. Je pense qu'on a trop tendance à confondre technique et RH.

Ce qui concerne l'exécution de ce qu'on a décidé et philosophie de la démarche. Donc la flexibilité, l'autonomie. Par la confiance. L'autonomie, ça va jusqu'à l'indépendance complète, l'explosion des freelance, des statuts de micro-entrepreneurs. C'est-à-dire que les gens veulent être leurs propres entrepreneurs, ils ne veulent pas trop de charges et de contraintes administratives, ils ne veulent pas monter de multinationales, non, ils veulent faire le métier qu'ils aiment dans des bonnes conditions d'autonomie. Et puis il y en a, moi j'en vois, j'ai des copains, tous les 3-4 ans ils changent, leur activité baisse, et boum, ils reprennent un poste salarié, puis quelques-uns d'ailleurs deviennent indépendants.

Donc ça c'est perturbant pour une entreprise, parce qu'il y a 20 ans, pas beaucoup en France, mais il y a des pays comme le Japon par exemple, quand vous rentriez au début de votre carrière, vous finissiez votre carrière dans la même entreprise. Du temps de mes parents, je me souviens, c'était assez mal vu de changer d'entreprise tout le temps. Aujourd'hui, c'est mal vu de rester tout le temps dans la même entreprise, c'est l'inverse. Donc, c'est cette mobilité, cette flexibilité. On ne tient plus le salarié par le rapport de force et tu me donnes ton temps, je te donne un salaire. Ça, ça ne marche plus parce que Quand on dit tu me donnes ton temps, ça veut dire tu es productif 8h par jour ou 7h30 aujourd'hui, ça n'existe pas, c'est pas vrai.

On a des bons et des mauvais jours, quelquefois on est inspiré, quelquefois on ne l'est pas, on est malade, les conjoints ou les enfants ont un problème, voilà c'est humain, c'est normal. Donc c'est le salarié qui sait le mieux dans quel état il est, comment il produit, à quel moment il doit produire. Alors, ça ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de contrôle. C'est ce que comprennent des cadres de dirigeance. Oui, mais si vous faites ça, on ne sait pas où sont les salariés, on ne peut plus les contrôler. Ce n'est pas les salariés qu'il faut contrôler, c'est le rendu de leur travail. Ce n'est pas du travail. Vous pouvez mettre une caméra sur mon bureau, je vais m'arranger pour faire semblant de travailler quand même.

Les boîtes qui vous imposent de mettre la caméra quand vous êtes en visio, Sinon, ils ont peur que vous fassiez autre chose derrière l'écran, ce qu'il y aurait d'ailleurs. C'est une démarche qui est complètement pervertie. Ils ne comprennent pas du tout la finalité. Et d'ailleurs, au passage, quand vous êtes en réunion en présentiel, 90% des gens, ils rêvent, ils dorment, ils font leur mail sous la table. Donc, il y a une révolution du management qui est en cours. Et personne n'a la recette. Alors que là, pour avoir la recette, c'est vous qui devez la trouver la recette. Il faut juste partir sur quelques bases dont on vient d'évoquer là.

Vous aviez une table de réunion ou pas dans votre bureau, donc dès que vous êtes cadre, vous avez le droit à une petite table, plus ça grandit, vous montez dans l'hierarchie puis ça grandit, il y a un peu de ça, c'est normal. Mais ce qui est intéressant, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, c'est que vous n'êtes pas prisonnier pendant toute une carrière d'un modèle. Parce que dans votre vie, vous avez évolué, vous avez 25 ans, vous sortez d'école, vous êtes célibataire, vous n'avez pas d'horaire, etc. Après, si vous avez une famille, vous allez changer de besoin. Et vous allez avoir besoin d'un mode plus souple peut-être. Il y a des gens qui vont au clos et puis ça, vous ne les changerez jamais. Ils sont là pour exécuter, faire un temps. Et après, ils sont ailleurs, ils ont leur vie.

Est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus sur la Newsletter Zevillage ? Qu'est ce que vous diriez aux gens pour les encourager à s'abonner ?

L'objectif, c'est de faire partager une partie de la veille que je peux avoir ou de la réflexion que je peux avoir sur ce que je trouve pour donner des idées aux gens qui se posent toutes ces questions dont on vient de parler.

Elle parle de tiers-lieu, de développement territorial, de ruralité, et on parle beaucoup des changements du travail, de télétravail évidemment, travail hybride. Voilà tous ces sujets qui, à mon avis, concernent l'évolution du travail demain.

Aujourd'hui on a 8000 abonnés, et un taux d'ouverture de la newsletter qui est entre 35 et 40%, donc c'est que le contenu plait.

Le futur du travail
est entre vos mains

may.fr

