



dossier





DSI et DRH ensemble pour dessiner le « future of work »

La DSI et la DRH ont formé un duo de circonstance au début de la crise sanitaire. Les deux directions ont dû travailler de concert pour généraliser le télétravail et dématérialiser des processus RH qui se tenaient jusqu'alors principalement en présentiel comme le recrutement, l'onboarding ou la formation. Depuis, elles ne se quittent plus. Le couple est ainsi à nouveau réuni pour organiser le travail en mode hybride et offrir les mêmes conditions de travail à la maison, au bureau ou en situation de mobilité. Bref, concevoir ce qu'il est convenu désormais d'appeler « the future of work ».

Pour proposer une expérience collaborateur optimale, la DSI est notamment attendue dans la mise en place d'une digital workplace unifiée. Elle a aussi son mot à dire dans l'aménagement de l'espace de travail, par exemple l'équipement des salles de réunion en solutions de collaboration à distance. Plus surprenant, en faisant la promotion de pratiques collaboratives plus vertueuses, la DSI peut même aider la DRH à favoriser le bien-être au travail et l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. De quoi éviter des dérives organisationnelles et du stress numérique inutile !

Dossier réalisé par **XAVIER BISEUL**



Depuis la crise sanitaire, une organisation du travail en mode hybride se dessine, alternant sessions de télétravail et réunions d'équipe sur site. Aux côtés de la DRH et de la direction de l'immobilier, la DSI est à la manœuvre pour proposer une expérience collaborateur performante et homogène.

Optimiser l'expérience collaborateur dans un monde post-Covid

FABRICE VALLON / BPCE



Des salles de réunions (ici à la BPCE) qui s'adaptent aux besoins et évoluent dans leur format en fonction des usages.

Après deux ans et demi marqués par la généralisation du télétravail, faire revenir les collaborateurs sur leur lieu de travail est devenu un défi majeur pour les entreprises. C'est le cas pour 88% des dirigeants français, selon l'étude Work Trend Index 2022 de Microsoft, soit six points de plus que la moyenne mondiale. Pourquoi, en effet, faire l'effort d'aller au bureau si celui-ci est moins confortable voire moins bien équipé que son domicile ?

Dans ce monde post-Covid, une nouvelle organisation du travail en mode hybride se dessine pourtant avec une répartition des tâches qui se clarifie. En télétravail, le collaborateur se concentre au calme sur les dossiers complexes. Au siège social, il retrouve les membres de son équipe pour les activités faisant appel à la collaboration et à la créativité.

Bâtir une expérience du travail innovante

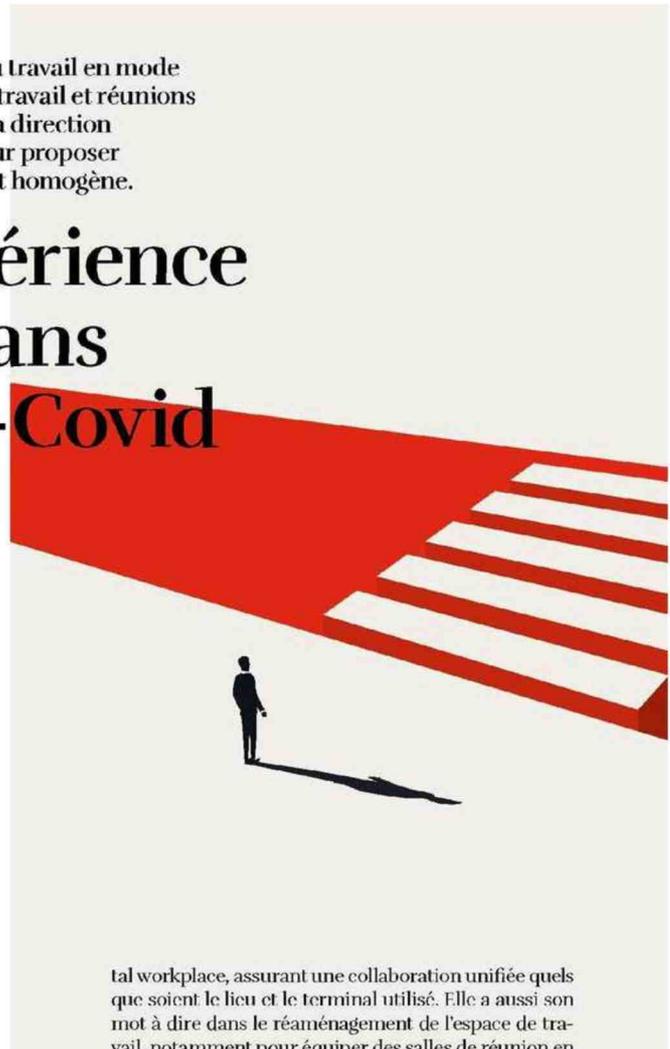
Aux côtés de la DRH et d'un troisième compère qui peut être la direction de l'immobilier, celle de l'environnement de travail ou les services généraux, la DSI doit bâtir une expérience collaborateur associant le meilleur du présentiel et du distanciel. L'IT est particulièrement impliquée dans la mise en œuvre d'une digi-

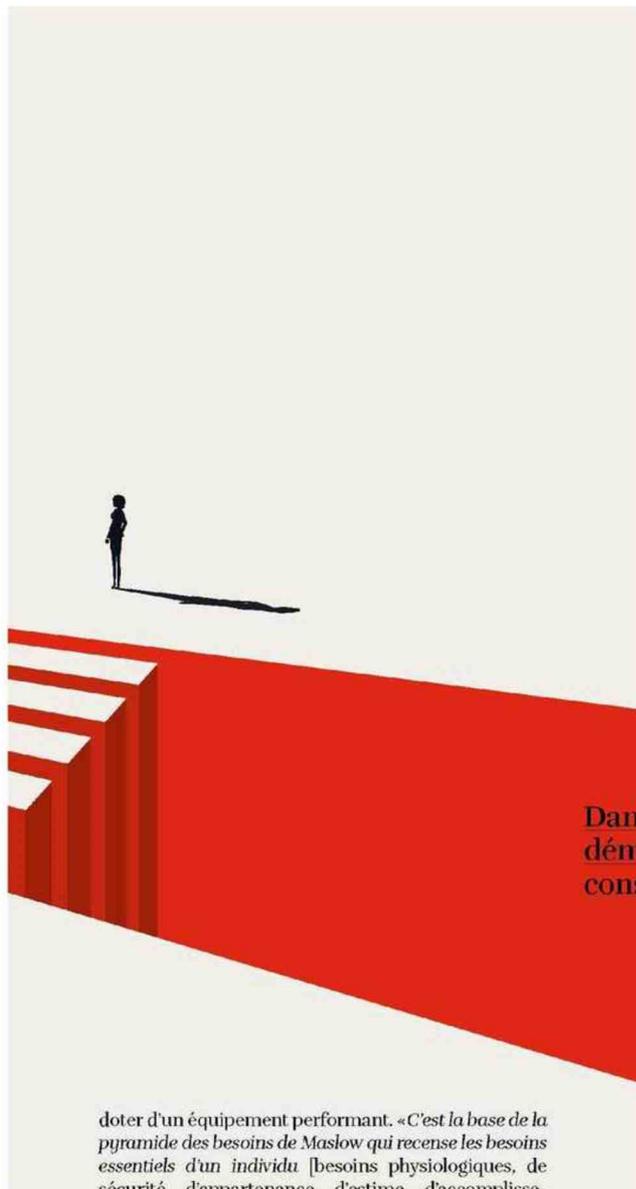
tal workplace, assurant une collaboration unifiée quels que soient le lieu et le terminal utilisé. Elle a aussi son mot à dire dans le réaménagement de l'espace de travail, notamment pour équiper des salles de réunion en solutions de visioconférence interopérables.

Dans le contexte dit de « grande démission », cette expérience collaborateur constitue même un enjeu clé. Selon un rapport récent de l'institut de recherche de Capgemini, 34% des salariés envisagent de quitter leur entreprise dans l'année. Un chiffre qui tombe à 3% pour les salariés qui vivent une expérience positive au travail. Mais comment qualifier une expérience de « positive » ? Si on reprend le principe de la symétrie des attentions, une entreprise devrait alors porter la même attention à ses employés que celle qu'elle souhaite que ces derniers accordent à ses clients.

Un parcours collaborateur de bout en bout

Dans tous les cas, pour Stéphanie Foâche, senior partner au sein du cabinet Topics, le numérique est plus que jamais au cœur de cette expérience collaborateur. « Le travail hybride conduit à proposer un parcours fluide et de bout en bout, que le collaborateur travaille sur site ou depuis son domicile. » Tout commence par le





doter d'un équipement performant. «C'est la base de la pyramide des besoins de Maslow qui recense les besoins essentiels d'un individu [besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, d'accomplissement, NDLR]», rappelle-t-elle.

Au-delà de l'ordinateur portable, qui sert de poste de travail au domicile et sur site, le recours à la visioconférence requiert un équipement de qualité garantissant un vrai confort d'usage comme un micro-casque, une station d'accueil pour smartphone ou une barre de collaboration intégrant caméra et haut-parleurs.

Selon Sophie Rozet, présidente de Tempo & Co, filiale de Columbus Consulting, conseil spécialisé dans la transformation des RII, le compte n'y est pas toujours. «Si tous les collaborateurs sont dotés d'un ordinateur portable, certains n'ont pas de casque.»

Elle observe aussi des trous dans la raquette en ce qui concerne l'outillage applicatif, notamment les outils de collaboration visuelle (Mural, Miro, Klaxoon...). «Selon une étude que nous avons menée chez nos clients, 40% des salariés ne sont pas pourvus de ce type de solution de management visuel. N'ayant rien pour remplacer les murs de post-it, ils disent avoir perdu leurs rituels.»

Les organisations manqueraient, par ailleurs, de

bonnes pratiques pour collaborer à distance. Quel canal – mail, chat, téléphone, visio – utiliser pour quel cas d'usage ? Quand remplacer les pièces jointes des e-mails par la coédition en ligne ? «L'un des enjeux pour les DSI est de passer d'une formation aux outils à une formation centrée sur les usages», constate Sophie Rozet.

Un pont à jeter entre domicile et bureau

L'IT doit aussi faire le pont entre la maison et le bureau. «De chez lui, le salarié doit pouvoir réserver sa position de travail et éventuellement une place de parking ou s'informer de la disponibilité d'une salle de réunion», avance Stéphanie Foäche. Il s'agit non seulement d'aider à préparer sa venue sur site, mais aussi de lui donner une visibilité sur la présence de ses collègues. «Si je viens au bureau, c'est pour rencontrer les personnes avec qui j'ai besoin de travailler.»

Chez Axa France, qui a généralisé le flex office avec un ratio de 0,6 position de travail par collaborateur, «l'agenda partagé permet de connaître l'emplacement de son équipe projet ou hiérarchique», explique Jean-Yves Rusaouen, en charge du travail hybride à la direction Technologies & Transformation. Si on veut être placé à

Dans le contexte dit de «grande démission», l'expérience collaborateur constitue un enjeu clé

côté de tel collègue, on retrouve son emplacement dans l'application dédiée.» Et sur place, un totem offre une vue globale de l'environnement de travail avec, comme dans un parking, des pastilles rouges ou vertes selon l'occupation.

Au groupe BPCE où le badge d'accès a été dématérialisé, le salarié passe le sas d'entrée avec son smartphone. Baptisée Ariane, l'application compagnon du collaborateur lui permet de connaître les positions libres, le taux d'occupation des salles, le niveau d'affluence des restaurants ou encore de réserver un vélo électrique partagé.

Le bureau se transforme également physiquement avec le travail hybride. «Le flex office, en devenant la norme, conduit à une réduction de la surface immobilière d'environ 20%», mesure Stéphanie Foäche. Ce réaménagement introduit des espaces de travail aux formats très différents, de la grande salle de réunion à l'alcôve individuelle pour s'isoler, en passant par des



Sophie Février,

directrice de l'immobilier et du programme Well du groupe BPCE

«Avec le développement du télétravail et de la mobilité, le collaborateur compare forcément le bureau à son domicile ou aux espaces de coworking, et se montre plus exigeant.»



O2 Care Services mise sur Google Workspace

En 2017, la société O2 Care Services, qui propose des services à domicile (ménage-repassage, garde d'enfants, aide aux seniors, soutien scolaire...) en est encore à la préhistoire de la collaboration. « Sans agenda partagé, il fallait un ou deux jours pour caler une réunion, se souvient Chadi Mraghni, son DSI. Avec le système de dossier partagé, un utilisateur devait libérer le fichier pour qu'un autre puisse le modifier. »



Après avoir fait tester Google Workspace et Microsoft Office 365 par un groupe d'utilisateurs, c'est la

première suite collaborative qui est retenue. « Au-delà de la visioconférence et de la coproduction de documents de travail, elle est utilisée par les agences pour créer des formulaires et répondre à une problématique simple. » Durant la crise sanitaire, il s'agissait, par exemple, d'identifier les besoins en masques et en gel hydroalcoolique. O2 Care Services a aussi déployé LumApps,

une surcouche de Google Workspace, pour personnaliser la page d'accueil (agenda, événements...). La société utilise la connexion à Google Workspace comme un single sign-on (SSO) pour l'accès à toutes ses applications métiers. Google propose, enfin, une double authentification avec un code envoyé par SMS à intervalles réguliers et en cas de changement de terminal.

FABRICEVALLON / BPCE



Les mesures remontées depuis les espaces de travail servent à améliorer le service aux collaborateurs et leur confort.

salles de quatre, six ou huit participants dédiées au brainstorming ou à la négociation, sans oublier les lieux de convivialité et de détente. « Les espaces ouverts ne permettent pas de travailler dans toutes les situations en raison des nuisances sonores ou des besoins de confidentialité, rappelle Bruno Monget, responsable de la Tribu Poste de Travail à la DSI de la MAIF. L'aménagement des locaux doit prendre en compte les besoins digitaux avec



Sophie Rozet,
présidente de Tempo & Co
« L'un des enjeux pour les DSI est de passer d'une formation aux outils à une formation centrée sur les usages. »

deux écrans par position de travail et une bonne sonorisation des salles dédiées à la visioconférence. La qualité audio est, par exemple, moindre dans les salles vitrées. »

Plus de services proposés au collaborateur

« Avec le travail hybride, le volet serviciel devient essentiel, continue Stéphanie Foäche. Le collaborateur aspire à se sentir aussi bien au bureau qu'à la maison et attend de son entreprise qu'elle améliore l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. D'où l'émergence de services de conciergerie, de restauration plus saine, d'installations sportives, d'offres de bien-être ou encore de salles de sieste ou de gaming. »

S'inspirant des bonnes pratiques des acteurs de la distribution et de l'hôtellerie, le groupe BPCE propose ainsi à ses collaborateurs ayant récemment investi ses nouvelles tours du XII^e arrondissement parisien un salon de coiffure, des soins esthétiques, un espace manucure, un service de pressing, des cours de yoga, des fauteuils massants ou des séances de sophrologie. « Avec le développement du télétravail et de la mobilité, l'espace de travail devient un objet concurrentiel, estime Sophie l'évrier, directrice de l'immobilier du groupe BPCE et du programme Well qui a vocation à adapter l'organisation au travail hybride. Le collaborateur compare forcément le bureau à son domicile ou aux espaces de coworking, et se montre plus exigeant. » Selon elle, une expérience utilisateur réussie renforce une stratégie de marque employeur. « Il s'agit de contribuer à attirer et à conserver les talents, mais aussi à donner une bonne image de l'entreprise aux visiteurs. Le bureau fait passer beaucoup de messages. Il faut créer une émotion positive, une expérience unique. »

Impliquée dès la phase amont du projet de réaménagement, l'IT doit être à la hauteur de cette exigence, en généralisant les accès Wi-Fi et en équipant les salles de solutions de collaboration à distance. « Dans l'idéal, la solution de visioconférence se lance immédiatement, la caméra zoome sur l'intervenant qui parle, le son est émis depuis l'écran en salle... Ce n'est le cas que dans de rares entreprises », déplore Sophie Rozet. « Le lancement de la



visioconférence dans les salles de réunion demande toujours un certain temps, reconnaît Jean-Yves Rusaouen d'Axa France. *Nous travaillons à une mise en route plus automatique.* Certaines salles sont déjà dotées de Teams Rooms, associant la solution de Microsoft à des équipements de fournisseurs partenaires.

Les bonnes pratiques de la réunion hybride

L'exigence monte encore pour les réunions en mode hybride puisqu'il s'agit d'assurer une équité de traitement entre les collaborateurs présents physiquement dans la salle de réunion et ceux qui interviennent à distance. Pour améliorer la qualité audio et vidéo, les salles dernière génération se dotent de caméras en ultra-haute résolution 4K et de micros multidirectionnels. Les éditeurs de solutions de visioconférence multiplient les fonctionnalités pour rendre les réunions plus inclusives, comme la vue immersive («immersive view» de Zoom ou «together mode» de Microsoft Teams) qui regroupe tous les participants dans le même plan virtuel, à la manière d'un amphithéâtre.

«Demain, le métavers pourra compléter le dispositif en offrant une expérience différente, prédit Stéphanie Foäche. Au-delà de l'organisation de réunions ponctuelles, un univers immersif peut créer, à la différence de Teams ou de Zoom, des moments informels voire des moments d'émotion. Nous n'en sommes qu'au début.» En attendant, la consultante conseille d'optimiser l'expérience collaborateur en continu. «Ce chantier n'a pas de fin. Il faut sans cesse identifier et gommer les irritants.» Et de citer en exemple les batteries autonomes qui tiennent toute la journée et qui évitent au collaborateur d'avoir un chargeur à transporter pour son ordinateur portable...

Autre exemple, sur le principe du Genius Bar d'Apple, les sites de BPCE se sont dotés d'espaces baptisés Welcome Bar au sein desquels les fonctions support (informatique et immobilier notamment) sont présentes, réellement ou virtuellement : en utilisant «la vitre» (un écran vertical géant équipé d'une caméra), ou peut toujours dialoguer avec un expert. Ingénieur avant-vente chez Citrix France, Guillaume Reffet propose de devancer les appels au support : «L'intelligence

Chez Axa France, les collaborateurs sont sur un pied d'égalité



Pour la dotation en équipement, Axa France fait simple. «Tous les collaborateurs travaillent avec le même type d'ordinateur portable, y compris les top managers», indique Jean-Yves Rusaouen, en charge du travail hybride

à la direction Technologies & Transformation. Seuls quelques métiers, comme les développeurs, font exception et se voient doter de configurations «boostées». L'assureur mène actuellement une phase pilote avancée portant sur un nouveau mode d'enrôlement permettant notamment au collaborateur de se faire livrer le matériel directement chez lui. La même équité de traitement prévaut sur site. Avec la généralisation du flex office, les espaces de travail sont complètement ouverts, sans places attribuées ni bureaux privés.

artificielle peut identifier les collaborateurs qui ont un mauvaise expérience utilisateur comme une baisse de performances, un temps d'exécution trop lent et suggérer des actions correctives pour y remédier.»

L'entreprise peut s'appuyer sur d'autres mesures pour optimiser l'expérience collaborateur sur site. Dans le bâtiment dit intelligent, une myriade de capteurs connectés remonte un flot continu de données pour régler au mieux la qualité de l'air ou l'éclairage. L'analyse des données permet aussi de tirer des enseignements sur les taux d'occupation des espaces de travail. «Si une salle est rarement occupée ou seulement par deux personnes en moyenne alors quelle peut accueillir six participants, il faut peut-être revoir son emplacement ou son format, note Sophie Février. J'ai la conviction que les nouvelles technologies nourrissent les usages et inversement. C'est un cercle vertueux.» ■

La MAIF : «Créer une vraie dynamique de transformation»

La MAIF a déployé dès 2016 la suite Office 365 de Microsoft. Pour faciliter la circulation de l'information, le groupe mutualiste s'appuie sur les espaces collaboratifs individuels avec OneDrive et collectifs avec SharePoint. «La crise a été un accélérateur dans l'adoption de ces outils, et tout particulièrement de Teams», constate Bruno



Monget, responsable de la Tribu Poste de

Travail à la DSI. À côté des salles dédiées à la visioconférence, Skype puis Teams ont rendu, selon lui, la «visio» plus opérationnelle. «En salle, les utilisateurs sont davantage dans la «consommation», et avec Teams dans l'interaction. Il est possible de lever la main, de chatter, de partager un fichier. Il ne faut pas opposer ces modes de

collaboration, ils proposent une vraie complémentarité.» Pour autant, rappelle-t-il, l'outil seul ne suffit pas. «La dynamique de transformation doit s'accompagner d'un management par la confiance. Il faut expliquer les tenants et les aboutissants de la réorganisation du travail. La MAIF est une entreprise à mission qui prend en compte l'attention portée à l'autre.»





dossier

— Avec l'avènement des solutions en mode SaaS, les entreprises ont peu à peu complété le périmètre fonctionnel de leur SIRH. Alors que la plupart des processus RH ont été dématérialisés, se pose désormais la question de leur accès aux personnes éloignées du numérique. La fonction RH va aussi devoir tirer tout le potentiel de l'IA et de la RPA.

SIRH : comment passer à la vitesse supérieure

Longtemps considérée comme le parent pauvre du numérique, la DRH a en l'espace de dix ans rattrapé son retard. Après avoir couvert ses fonctions régaliennes que sont la paie, la gestion des temps et des activités (GTA) et la gestion administrative du personnel, le SIRH s'est progressivement étendu au monde du talent management pour gérer le recrutement, l'onboarding, la mobilité, la formation ou les évolutions de carrière.

En dépit de leurs efforts en R&D et d'une politique active d'acquisitions, les «grands» éditeurs que sont Workday, Oracle ou SAP SuccessFactors ne parviennent pas à répondre à toutes les demandes fonctionnelles, du moins à la vitesse souhaitée. Plus que dans d'autres domaines, l'approche best of breed reste donc de mise, surtout depuis l'avènement des solutions en mode SaaS. Nombreuses sont les solutions de niches qui viennent compléter le SIRH pour répondre à des besoins ou à des spécificités sectorielles.

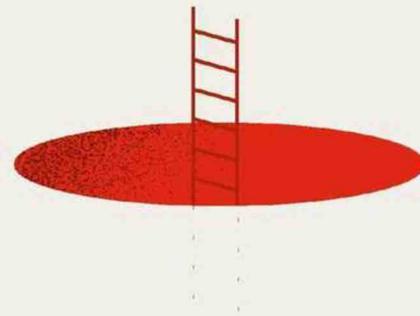
«Face à cet écosystème d'applications, il faut des référentiels centralisés de données et des mécanismes d'échange des données», estime Jean-Pascal Vendeville, directeur chez Wavestone. *La DRH doit collaborer davantage avec la DSI pour la collecte, le dédoublement, l'exposition des données. Elle n'a pas toujours la culture de la data alors qu'elle dispose d'un volume considérable de données.*»

L'approche best of breed pose aussi un problème d'urbanisation et de gouvernance de la donnée. Directeur associé chez mc²i en charge de l'offre de conseil en SIRH, Benoît Capitant préconise d'avoir



Jean-Pascal Vendeville,
directeur chez Wavestone

«La DRH doit collaborer davantage avec la DSI pour la collecte, le dédoublement, l'exposition des données. Elle n'a pas toujours la culture de la data alors qu'elle dispose d'un volume considérable de données.»

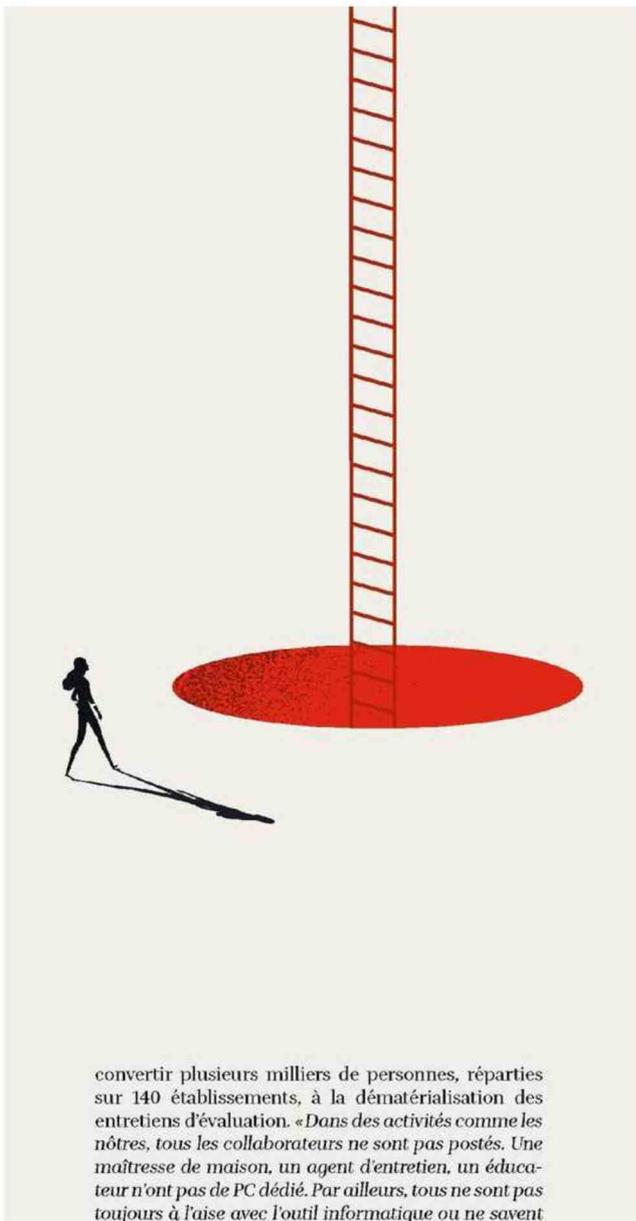


une suite unifiée qui sert de colonne vertébrale. «Les sociétés internationales possèdent, elles, un Core RH sur lequel viennent se brancher les différents modules.» Il faut aussi, selon lui, soigner l'interface utilisateur. «L'UX n'est pas toujours prise en compte. Le parcours collaborateur doit être simple et fluide. Surtout pas un empilement d'ontils.»

Embarquer les personnes éloignées du numérique

Le mode de restitution des données au collaborateur est d'autant plus important qu'il y a une volonté forte de rendre ce dernier de plus en plus autonome. Avec un portail employé en self-service, il va par exemple interroger son compte de RTT ou poser des congés sans passer par un gestionnaire RH. Or dans cette optique, la crise sanitaire a mis en évidence l'effacement numérique dont sont victimes les travailleurs dits de «première ligne» pourtant salués pour leur mérite durant les périodes de confinement. À savoir les vendeurs en magasin, les caissières en supermarché, les ouvriers en usine ou les aides à domicile qui n'ont pas de poste attiré dédié, voire d'adresse e-mail professionnelle.

DSI des Apprentis d'Auteuil, Axel Jacquet a été confronté à cette inégalité numérique quand il a fallu



convertir plusieurs milliers de personnes, réparties sur 140 établissements, à la dématérialisation des entretiens d'évaluation. « Dans des activités comme les nôtres, tous les collaborateurs ne sont pas postés. Une maîtresse de maison, un agent d'entretien, un éducateur n'ont pas de PC dédié. Par ailleurs, tous ne sont pas toujours à l'aise avec l'outil informatique ou ne savent pas forcément se connecter au SI. »

« La tenue des entretiens sur papier était d'une certaine manière plus facile pour eux, poursuit Axel Jacquet. Face à cette réalité, nous préparons des programmes de prise en main des outils pour accompagner les personnes éloignées du numérique. » Le DSI entend également capitaliser sur le déploiement en cours d'une solution de GTA (lire encadré page 63). « Un entretien annuel se tient une fois dans l'année. L'année suivante, l'utilisateur a oublié comment accéder à l'intranet. Si entretemps, il a dû se connecter à intervalles réguliers au système pour déclarer son temps de travail, l'habitude est au contraire bien prise. »

DSI d'O2 Care Services, Chadi Mraghni a été confronté au même problème quand son entreprise de services à domicile a dématérialisé les bulletins de paie et, plus encore, les notes de frais. « Les intervenants à domicile ne constituent pas une population forcément hyperconnectée, même s'ils sont dotés

La difficile adoption du SIRH

▼ Les raisons de la difficulté d'adoption du SIRH



L'enquête réalisée début 2022 par l'éditeur Shortways met en évidence « une appropriation encore peu maîtrisée du SIRH ». Parmi les modules dont l'appropriation s'avère particulièrement difficile, on trouve la gestion des temps et des activités (GTA), la gestion des entretiens annuels et des objectifs, et la formation.

d'un smartphone professionnel pour gérer leurs missions et leurs temps de travail. » Alors que le collaborateur n'avait jusqu'alors qu'à mettre ses notes de frais dans une enveloppe, il a dû apprendre à remplir les champs du logiciel Concur de SAP. « Il a fallu convaincre l'utilisateur final en mettant en avant la rapidité de traitement et la sécurité du processus. Les notes de frais sont prises en photo, ce qui évite les pertes. Par ailleurs, tout le monde est sur un pied d'égalité. Les cadres dirigeants n'ont pas d'assistante. Ils doivent eux-aussi saisir leurs notes de frais eux-mêmes. »

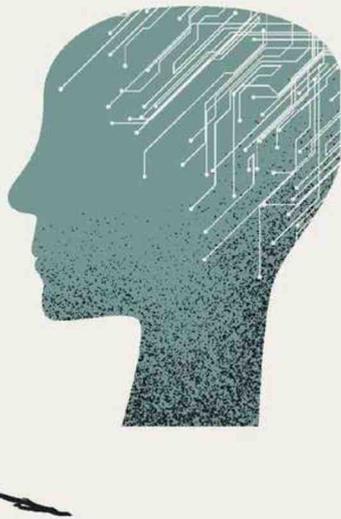


Benoît Capitant,
 directeur associé chez mc2i
 « L'IA n'a évidemment pas vocation à remplacer le gestionnaire RH, mais à lui apporter une aide à la décision. »





dossier



L'IA progresse très lentement dans la fonction RH

La fonction RH ne s'ouvre que très progressivement à l'IA, selon l'enquête menée par Axys Consultants en septembre 2021. L'IA est jugée avant tout utile pour simplifier et optimiser la gestion administrative des RH en automatisant les tâches (paie, congés...). Pour 87% des répondants, elle va faire gagner du temps grâce à l'automatisation des tâches administratives. Parmi les solutions déjà déployées, on trouve le chatbot pour gérer les candidatures ou les outils d'analyse et de génération automatisée de documents (réponses mail, comptes-rendus d'entretiens...). Les solutions d'analyse prédictive pour le recrutement, la formation, la mobilité et la GPEC connaissent la plus forte progression (+ 104%).

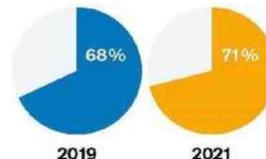
▼ L'IA appliquée à la fonction RH

- ont mis en œuvre l'IA
- ont commencé à travailler sur le sujet
- le sujet commence à émerger
- le sujet n'est pas à l'ordre du jour

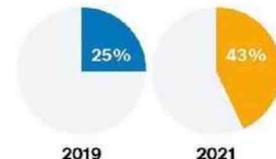
Octobre 2019



Septembre 2021



Les DRH sont plus nombreux qu'en 2019 à estimer que l'IA va impacter positivement l'organisation du travail.



Toutefois, ils sont aussi plus nombreux qu'en 2019 à penser que l'IA va déshumaniser le métier des RH.

50% des processus RH éligibles à la RPA

Demain peut-être, ce processus pourra aussi être pris en charge par un robot. Les experts interrogés dans ce dossier jugent en effet unanimement que le potentiel de l'automatisation des processus logiciels (RPA) et de l'intelligence artificielle est sous-exploité dans le domaine RH. Wavestone estime ainsi que 50% des processus RH pourraient bénéficier de la RPA et que cette automatisation conduirait à une économie de ressources de 32% en moyenne sur l'ensemble du cycle de vie du salarié, de l'embauche à son départ.

Scan des CV, automatisation du parcours d'onboarding, gestion des absences, saisie des temps de travail, préparation de la paie... La RPA peut effectivement automatiser un grand nombre de tâches répétitives et à faible valeur ajoutée permettant au gestionnaire RH de se concentrer sur des missions plus nobles, en contact avec l'employé.

L'intelligence artificielle peut, quant à elle, aider une DRH à porter une vision stratégique. «Aujourd'hui, les DRH sont attendus sur la dimension prospective de leur



Toan Nguyen,
 CEO de Shortways

« Dans une entreprise, il y a en moyenne quatre ou cinq outils RH qui évoluent au fil du temps. Impossible de multiplier les formations à chaque mise à jour. Les nouveaux arrivants sont formés en priorité. »

métier, estime Sophie Rozet, présidente de Tempo & Co. Il ne s'agit pas seulement de gérer le quotidien, mais de préparer l'avenir et d'accompagner les collaborateurs positionnés sur les métiers en décroissance. » Pour mener à bien cette gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), la fonction RH doit, selon elle, s'appuyer sur les apports de l'IA alors que les outils traditionnels montrent leurs limites. « L'IA permet de comparer les compétences déclarées par le collaborateur et les expertises requises pour le poste à pourvoir tout en préconisant les actions de formation à mener pour réduire l'écart. »

Sur le cas d'usage voisin de la mobilité interne fonctionnelle et géographique, Wavestone intervient auprès de l'Armée de Terre. Laquelle doit gérer quelque 13000 situations de mobilité par an, soit environ 10% de ses effectifs. Un modèle algorithmique doit



Comment les collaborateurs des Apprentis d'Auteuil gagnent en autonomie

À travers trois projets RH emblématiques, la DSI des Apprentis d'Auteuil a souhaité rendre les collaborateurs, parfois éloignés du numérique, davantage acteurs du SIRH. Le déploiement de la solution Cornerstone pour la gestion des talents et des compétences est presque achevé. Un module portait sur la dématérialisation des entretiens d'évaluation. *«Jusqu' alors, la conduite de ces entretiens se tenait sur format papier, se souvient Axel Jacquet, son DSI. Un process rendu d'autant plus lourd quand le collaborateur et son supérieur hiérarchique ne se situaient pas sur le même site.»*



Le déploiement de Chronos, solution de planification et de gestion des temps et activité de l'éditeur Asys est, lui, lancé depuis plusieurs années. Deux régions ont basculé cette année, les trois autres migreront l'an prochain. Seuls les chefs de service avaient accès à la précédente

solution de GTA, Choral de l'éditeur Cantoriel. *«Les collaborateurs déclaraient leurs temps sur un formulaire papier qui était ressaisi par un assistant administratif, rappelle Axel Jacquet. Aujourd'hui, ils peuvent, depuis le portail, déclarer leurs horaires, accéder à leur planning en ligne, à leurs droits à congés, à leurs compteurs d'heures supplémentaires.»* S'agissant de travailleurs non postés, il a fallu densifier le parc informatique en établissement pour qu'ils disposent de PC mutualisés en libre-service. Autre projet dans les tuyaux : la dématérialisation du

contrat de travail avec signature électronique, et de l'onboarding. Un enjeu d'importance face au turnover relativement élevé que connaît Apprentis d'Auteuil avec de 300 à 400 entrées/sorties par mois sur un effectif de 6 700 salariés. *«Cet important mouvement de personnel suppose, chaque mois, de rédiger un grand nombre de contrats de travail et d'effectuer autant de parcours d'intégration, précise son DSI. Dans la guerre des talents actuelle, il est important de donner une image moderne de l'entreprise dès les premiers jours. Le numérique participe ensuite à la fidélisation.»*

permettre de comparer les aspirations et les compétences des militaires qui ont fait valoir leurs droits à mutation et les besoins de l'Armée de Terre pour proposer une affectation optimale.

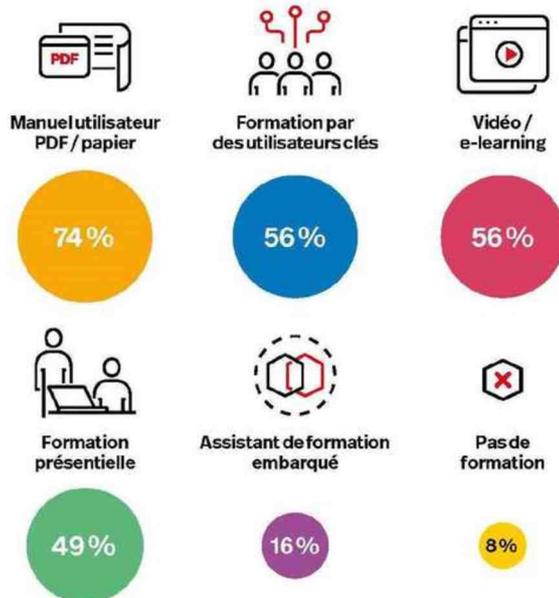
Jean-Pascal Vendeville voit d'autres cas d'usage se dessiner. Dans le domaine du recrutement, l'IA peut opérer ce travail de matching, mais pas seulement. *«L'analyse sémantique permet d'analyser les éléments déposés par un candidat ou les comptes-rendus de ses entretiens d'embauche et de le rappeler dans le cadre d'un nouveau poste à pourvoir.»* Un repêchage qui trouve toute sa pertinence dans le contexte actuel de tensions sur le marché de l'emploi.

Dans le cadre de l'évolution de carrière, une IA peut aussi recommander des formations à un collaborateur en fonction de ses compétences connues ou acquises par l'expérience. *«Elle permet également de tester son niveau réel dans un domaine, par exemple celui du coding ou du management de projet. Ce test actualise un niveau de compétences et permet, derrière, de bâtir un plan de progression.»*

En dépit de ces apports, l'IA butte contre un certain nombre d'idées reçues. Entre autres, elle déshumaniserait la fonction RH et les collaborateurs ne seraient pas prêts à voir leur carrière gérée par un algorithme. *«L'IA n'a évidemment pas vocation à remplacer le gestionnaire RH, mais plutôt à lui apporter une aide à la décision, rassure Benoît Capitant. Pourtant, les DRH restent prudents voire frileux sur le sujet. J'ai vu des projets capoter car le service n'était pas prêt.»* Il note aussi la difficulté à trouver des indicateurs de performances pertinents au-delà du taux d'embauche ou du turn-over. ■

Le sacro-saint manuel utilisateur a encore de beaux jours devant lui pour former les utilisateurs

▼ Les dispositifs mis en place pour former les collaborateurs sur le SIRH



SOURCESHORTHWAYS