

PeupleSpheres

Revue de Presse

Septembre 2020 – Décembre 2020



Les Nouvelles RP

Julie Uzan - julie@lesnouvellesrp.com - 01 42 26 84 87
Annelise Fromentin - annelise@lesnouvellesrp.com - 01 42 26 84 86

Sommaire

Presse économique – Start-up

- > *BFM Business* – Octobre 2020
- > *Challenges Online* – Octobre 2020
- > *Les Echos Solutions* – Décembre 2020
- > *Les Echos Solutions* – Septembre 2020
- > *B Smart* – Septembre 2020
- > *Esteval* – Novembre 2020

Presse RH ou Tech

- > *L'Usine Nouvelle Online* – Octobre 2020
- > *Courrier Cadres* – Décembre 2020

Podcasts

- > *Happy Work* – Décembre 2020

PRESSE
ECONOMIQUE

https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/soixante-minutes-business/vous-recrutez-report-one-people-spheres-14-10_VN-202010140185.html

Vous recrutez: Report One/PeopleSpheres - 14/10



BFM BUSINESS 12.50 **DIRECT**

PeopleSpheres recrute 30 profils

Solution numérique de gestion RH

- Commerciaux : juniors et confirmés
- Manager commercial
- Développeurs
- Ingénieurs développement et opérations
- Chargés de clientèle

BFM BUSINESS AVEC VOUS

PEOPLESPHERES RECRUTE 30 PROFILS

Brexit : le conseil européen va décider d'une intensification des préparatifs en vue d'un "no deal".

EURO EN DOLLAR
▲ 1,17 \$ - 0,06 %

EURO EN LIVRE STERLING
▲ 0,91 £ - 0,20 %

CAC

▲ 0,56 %

• STMICRO. 29,67€ -0,77%▲

• THALES 65,12€ -0,94%▲

• TOTAL 29,00€ -0,29%

https://www.challenges.fr/videos/vous-recrutez-report-one/peoplespheres-1410_fzp5kp

CHALLENGES > VIDÉOS > VOUS RECRUTEZ: REPORT ONE/PEOPLESpheres - 14/10

Vous recrutez: Report One/PeopleSpheres - 14/10

Le 14.10.2020 à 00h00 | BFM Business

BFM BUSINESS 12.48 DIRECT

BFM BUSINESS AVEC VOUS
VOUS RECRUTEZ ? VENEZ NOUS EN PARLER

60 MINUTES BUSINESS
CAC 4 929,52 pts

L'Oréal: Nicolas Hieronimus en passe de devenir directeur général en remplacement de Jean-Paul Agon (presse)

BFM BUSINESS AVEC VOUS
PEOPLESpheres RECRUTE 30 PROFILS

États-Unis: Uber et Lyft ont défendu devant une cour d'appel californienne leur modèle salarial.

60€ -1,50% • SIOTEC 133,30€ -0,37% • SOLUTION 30 18,92€ -0,42% • SIOWAY -0,31%

<https://solutions.lesechos.fr/tech/c/inter-connectivite-et-architectures-ouvertes-lavenir-du-digital-rh-est-bien-la-23292/>

Inter-connectivité et architectures ouvertes, l'avenir du digital RH est bien là !

9 DÉCEMBRE 2020

Alors que l'on ne cesse de parler de la transformation profonde de la fonction RH en entreprise, la situation n'est pas si simple à gérer pour les professionnels. D'une part, il existe de plus en plus de logiciels RH spécialisés dans des domaines très variés ; d'autre part, les flux de données sont de plus en plus importants et difficiles à gérer, organiser et valoriser.

Les conséquences de ce constat sont les suivantes : les responsables/managers RH perdent du temps et sont débordés. Et ce, pour plusieurs raisons, la multiplication d'outils signifie multiplication de saisies de données et souvent perte de temps considérable. En effet, si les logiciels évoluent, **la HR Tech** ne réfléchit pas encore assez en termes d'interconnectivité et d'architectures ouvertes. Et pourtant c'est bien la clé. C'est la seule manière de faire bénéficier à l'entreprise, aux RH, et aux collaborateurs d'un système RH unifié et facile à utiliser.

L'avenir : des plateformes connectives, modulables et *best-of-breed*

Afin de simplifier réellement leur quotidien, il est essentiel que les managers RH puissent disposer, non d'une myriade d'outils indépendants, tous plus performants les uns que les autres, mais de tous ces outils disponibles sur une seule plateforme. **L'unicité** de cette plateforme est un élément central de l'évolution de nos usages.

L'époque à laquelle les responsables RH se tournaient vers des suites de logiciels « *All in one* » est presque révolue. Même si ces suites possédaient et possèdent encore de puissantes et exhaustives fonctionnalités, le fait qu'elles proviennent d'un vendeur unique pose problème. Tout comme le fait qu'elles ont souvent des difficultés à garder le rythme par rapport aux innovations constantes du marché. L'avenir réside donc en **la création d'une plateforme disposant d'un panel de logiciels RH** parmi les meilleurs du marché dit « *Best of breed* ». Philippe Bloquet, fondateur de l'éditeur du logiciel SIRH PeopleSpheres, explique : « Etoffer régulièrement notre offre de solutions partenaires est essentiel, cela nous permet de répondre au plus près aux besoins de nos clients, en fonction de leur activité, de la dimension de leur masse salariale, et de leur équipement en matière de gestion RH... ».

L'époque est également propice au **développement de PaaS** : « *Platform as a service* », une externalisation intégrale qui équivaut pour de nombreuses organisations à un gain de temps (l'entreprise ne s'occupe plus du déploiement des solutions) et un gain de flexibilité (elle peut décider à tout moment de changer de solution).

Vers plus de fluidité, de connectivité et d'automatisation

Il n'est pas possible de présager de ce que sera l'avenir du Digital RH sans parler de plusieurs processus innovants relatifs.

La centralisation des données et des indicateurs croisés fait partie intégrante de ces nouveaux process. En effet, si l'on dispose d'un outil unique sur lequel viennent se greffer les logiciels de notre choix, il est nécessaire que les données du socle et de ces outils soient centralisées afin de ne plus multiplier les saisies à droite à gauche. Cette plateforme unique ne peut pas être simplement un point d'accès vers différents logiciels, cela n'aurait que peu d'intérêt. Le socle SIRH nouvelle génération doit pouvoir rassembler et croiser les datas provenant des divers outils afin de créer des reportings RH détaillés et issus de l'assemblage de toutes ces données. Pour illustrer ce propos, PeopleSpheres développe par exemple ses propres « [Smart Connectors](#) » : « L'idée est de créer des connecteurs qui permettent au socle et aux autres logiciels spécialisés de communiquer entre eux », explique Philippe Bloquet.

L'étape suivante de cette connectivité accrue ne pouvait être que **l'automatisation**, ce qui manquait cruellement aux managers RH. En effet, une fois que les données sont centralisées et peuvent être interconnectées, tout est possible. L'outil permet par exemple aux managers RH de pousser l'automatisation plus loin en paramétrant eux-mêmes des systèmes de « *workflows* » cross-logiciels. Un clic peut désormais créer **une réaction en chaîne dans tous les logiciels concernés**. Prenons, comme illustration, le processus *d'onboarding*, dont les formalités étaient chronophages, il peut désormais se faire sans démultiplication de saisies inutiles et en impliquant davantage le collaborateur qui vient d'arriver dans l'entreprise. A la clé, gain de temps et de productivité mais aussi meilleure réactivité.

Dernière génération d'outils : l'Employee Experience Platform... venue des Etats-Unis

Comme souvent, c'est aux Etats-Unis que les nouvelles plateformes dites *Employee Experience Platforms* (ou l'expérience collaborateur sur les plateformes), ont vu le jour. Leurs objectifs :

- Libérer du temps pour les responsables et managers RH afin qu'ils gèrent des tâches à plus forte valeur ajoutée ;
- Impliquer davantage les collaborateurs dans leurs parcours en entreprise.

Si, jusqu'ici, **l'écosystème digital de la fonction RH** manquait de connectivité et donc de réactivité, cette faiblesse ne portait pas préjudice qu'aux RH, elle impactait indirectement tous les collaborateurs et l'entreprise de manière plus globale. Les anciens modes de travail et anciens outils, au-delà de nous faire perdre du temps et de mettre en berne la productivité des RH, laissait aussi place à des imprécisions voire à des manquements de l'entreprise envers ses salariés. A partir de là, on comprend bien que **la fonction RH n'était pas valorisée** et les collaborateurs n'avait que peu d'estime pour ces services. Il fallait donc réfléchir, dans ces nouveaux outils, à **la façon dont les RH pouvait intégrer davantage les salariés dans ces process**. Ce nouveau type de plateformes permet d'impliquer plus largement les collaborateurs, de les sonder sur des questions globales, de les mettre à contribution dans chaque changement qui les impacte.

Quelques exemples : le collaborateur peut désormais influencer sur sa progression dans l'entreprise, ses souhaits en terme d'évolution, mais il peut aussi poser, à partir de la plateforme, sa demande de congés, être alerté pour son entretien annuel, se voir proposer des formations adéquates en fonction de ses résultats/objectifs réalisés... Bref, il est cette fois-ci acteur de sa vie en entreprise. L'impact est immédiat sur **l'image de la marque employeur** et sur **la fidélisation de ses talents**.

Pour conclure, on comprend à quel point **les architectures ouvertes et l'interconnectivité** sont l'avenir des outils RH. Josh Bersin lui-même, véritable expert et détecteur de tendances RH et managériales aux Etats-Unis, dans son article dédié à ces nouvelles plateformes : « [*The Employee Experience Platform : A New Category Arrives*](#) », explique que la plupart des « *All in one* » se sont reconverties en plateformes ouvertes afin d'être à la pointe de l'innovation. Ce dernier stade évolutif permettra *in fine* de réellement répondre aux enjeux de la digitalisation de la fonction RH : pour les professionnels, revenir à leur rôle premier à savoir la gestion de l'humain, et pour les collaborateurs, les impliquer en les rendant acteurs de leur parcours en entreprise via des outils simples à appréhender.

<https://solutions.lesechos.fr/bureau-coworking/c/lopen-space-a-lere-de-la-covid-19-renfort-de-la-cohesion-ou-frein-de-la-productivite-22200/>

L'open space à l'ère de la Covid-19 : renfort de la cohésion ou frein de la productivité ?

17 SEPTEMBRE 2020



PARTAGER
SUR



On entend beaucoup dire que, dans le monde Post-Covid-19, l'*Open Space* serait remis en cause voire voué à disparaître. Qu'en est-il réellement ? Ce modèle, éprouvé depuis plusieurs dizaines d'années par les entreprises, partout à travers le monde, ne serait-il pas en mesure d'être adapté pour répondre aux nouvelles contraintes sanitaires ? Les collaborateurs seront-ils de nouveau cloisonnés dans des bureaux individuels ? Cela semble invraisemblable, non ?

L'open space : un aménagement d'espace de travail plébiscité depuis plus de 70 ans !

Apparu dans les années 50 aux Etats-Unis, l'*open space* repose sur la mise en place de grands espaces de travail ouverts permettant aux collaborateurs d'évoluer dans un cadre complètement décloisonné et plus agréable et aux entreprises de réduire leurs coûts. **Ce modèle arrive en France dans les années 80**, et séduit rapidement tous les types d'entreprises, de la PME aux grands comptes.

Ergonomique, flexible, l'*open space* représente un véritable atout **pour un management collaboratif**. Cela améliore considérablement la communication entre les collaborateurs et entre les équipes de manière plus globale. Aménagement souvent simple, fonctionnel et surtout dynamique et évolutif, l'*open space* est devenu la norme !

L'open space avait déjà montré ses limites !

Si le modèle est devenu incontournable, il doit tout de même **être régi par certaines règles**, connues et acceptées de tous les collaborateurs de l'entreprise : par exemple, s'isoler pour prendre un appel, éviter les déplacements inutiles dans *l'open space*... Il est également nécessaire de créer des espaces de repos pour que le salarié, qui évolue dans un lieu qui peut s'avérer très bruyant, puisse prendre ses pauses au calme.

Et s'il s'est imposé largement, **les managers RH** se sont également rendus compte qu'il ne s'adapte pas non plus à tous les profils de collaborateurs. S'il présente de nombreux avantages, *l'open space* peut aussi être frein à la productivité voire source de démotivation.

Prenons deux exemples :

■ Le profil peu confiant

Pour un profil manquant de confiance en soi, un profil plus introverti, *l'open space* peut être une réelle source d'angoisse et de stress. En effet, le regard constant de ses collègues, de son manager peut se transformer en pression permanente, il peut avoir le sentiment d'être observé, épié voire surveillé. On entre là dans des risques psychosociaux importants. Le rôle du manager RH est très important, il doit pouvoir détecter ce type de profil et proposer le cas échéant la solution adéquate, le meilleur espace de travail pour sécuriser le collaborateur et lui permettre d'être performant.

■ Le profil distrait

Le profil inverse, très à l'aise face aux autres, extraverti et volubile, peut ne pas être adapté à *l'open space* non plus. D'une part, **l'espace de travail peut être perçu comme une source de trop de distractions**, il perd donc en productivité. D'autre part, il peut être frein à la concentration de ses collègues. De la même manière, le rôle du manager est de lui proposer l'espace de travail adapté à son profil : sans l'exclure de *l'open space* au risque de l'isoler, il faudra réfléchir à sa place dans *l'open space* et lui rappeler si nécessaire, les règles qui régissent cet espace collaboratif commun !

Comme on peut le voir, chaque collaborateur a des besoins spécifiques en matière d'espace de travail. Le tout ou rien n'a aucune chance d'être efficace, il faut donc savamment organiser ses locaux afin de répondre à chaque exigence ! On ne le dira jamais assez : la réussite d'un management tient au cas par cas et à la prise en compte des besoins des collaborateurs.

Les nouveaux modèles : espaces de co-working, flex-office...

Si le télétravail a fait un grand saut en avant (un peu forcé, disons-le) pendant le confinement et la crise sanitaire, il n'en reste pas moins évident que de nombreux salariés éprouvent le besoin de revenir dans les locaux de leurs entreprises ! Le présentiel l'emporte pour beaucoup d'entre eux : lien social, engagement envers l'entreprise, motivation... il a donc été essentiel de **repenser les espaces de travail pour accueillir les salariés en toute sécurité.**

S'ils avaient fait leur apparition avant la période Covid, les nouveaux aménagements d'espace ont aujourd'hui la cote ! Les espaces de *co-working* se sont adaptés pour répondre aux normes sanitaires et permettent aux collaborateurs d'entreprise de pouvoir travailler dans un cadre motivant et épanouissant ! Décoration minérale, végétale ou aquatique parfois, tout est pensé pour permettre aux talents d'exprimer toute leur créativité et d'être efficace. L'autre organisation qui avait déjà pointé le bout de son nez, le *flex-office* a lui aussi connu un bel essor. On peut sans doute penser que c'est l'évolution naturelle de *l'open space* : le choix pour le collaborateur de s'isoler ou non, des espaces plus grands pour les réunions d'équipes, pour l'émulation collective et le partage des savoirs et des compétences. Cela permet de ne pas engorger les *open space* comme on a pu le voir par le passé et ces nouveaux espaces peuvent également être une belle vitrine de la culture de l'entreprise, de ses valeurs.

En conclusion, ceux qui proclament d'ores et déjà la mort de l'*open space* sont dans le faux. **Il est absurde de pouvoir penser que les bureaux seront de nouveau recloisonnés.** A l'heure du tout collaboratif, il est essentiel de pouvoir travailler ensemble, *brainstormer*, partager et si on le souhaite, s'isoler pour se concentrer sur un sujet spécifique. L'heure n'est pas à l'isolement du salarié mais au contraire à la communication, qu'elle soit virtuelle via le télétravail ou, présenteielle avec de nouveaux espaces de travail pensés pour chaque personnalité !

(Crédit photo : iStock)

ARTICLE ÉCRIT PAR



AUTHOR



Alexandre Diard

Alexandre Diard est Responsable Marketing au sein de la start-up PeopleSpheres, acteur de digitalisation globale des fonctions RH. PeopleSpheres propose une plateforme RH Innovante et 100 % ouverte, créée en 2015 ...

[Voir ses contributions](#)

<https://www.bsmart.fr/video/519-smart-job-emission-11-septembre-2020>



<https://www.esteval.fr/article.24558.temoignages-confinement-4-portraits-de-dirigeants-mobilises-et-engages>

17/11/2020

BE - Entreprises & initiatives



[TÉMOIGNAGES] CONFINEMENT : 4 PORTRAITS DE DIRIGEANTS MOBILISÉS ET ENGAGÉS

Crise, tendances, initiatives

3 - Philippe Bloquet : fondateur et dirigeant de PeopleSpheres

Il permet aux RH de simplifier la gestion du chômage partiel ou du télétravail

Expert du conseil RH depuis plus de 30 ans, il a vu évoluer le secteur et a une vision très approfondie de l'avenir du Digital RH et de l'impact de la crise sanitaire sur les pratiques managériales.

Sa start-up de la HR Tech propose une plateforme permettant de centraliser toutes les données RH des collaborateurs et de connecter tous ses logiciels RH au sein d'un même outil.

Depuis le début de la crise sanitaire, il permet aux DRH et managers équipés de leur solution de simplifier considérablement leurs démarches administratives liées à la gestion du chômage partiel ou du télétravail.

PRESSE

RH OU TECH

<https://www.usinenouvelle.com/editorial/avis-d-expert-l-ia-au-service-des-rh-une-strategie-dangereuse.N1006794>

TECHNOS ET INNOVATIONS

[Avis d'expert] L'IA au service des RH, une stratégie dangereuse ?

CHRISTOPHE BYS

TECHNOS ET INNOVATIONS , RH , IA

PUBLIÉ LE 03/10/2020 À 10H00

TRIBUNE L'intelligence artificielle est une révolution annoncée. Mais en matière de ressources humaines, elle pose peut-être davantage de questions qu'elle n'apporte de réponses. Alexandre Diard, directeur Marketing de PeopleSpheres, pose les conditions à remplir pour que l'intelligence artificielle enrichisse vraiment le travail des RH.



L'intelligence artificielle va-t-elle bientôt mener nos carrières ? Faut-il en avoir peur ou s'en réjouir ?

© Deepak Pal - Flickr CC



Après la révolution neolithique et la révolution industrielle, on assiste depuis plusieurs années à la révolution numérique : l'Intelligence Artificielle bouleverse notre réalité et notre perception du monde. Qu'elle divise ou qu'elle rassemble, une chose est sûre, l'IA représente un enjeu majeur de notre siècle et soulève de nombreux questionnements. Au-delà de son incursion dans notre quotidien, l'IA s'intègre également à notre vie professionnelle. De plus en plus d'entreprises font appel à elle, aussi bien dans le secteur du transport, de la finance, ou bien encore du marketing.

L'INTÉGRATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LA FONCTION RH

Qu'en est-il alors de son intégration dans le secteur des ressources humaines ? Si l'intégration d'une intelligence non-humaine dans un secteur précisément dédié à l'humain n'a rien d'évident, l'IA fait pourtant une entrée remarquée et certains vont même jusqu'à parler de "révolution" de la fonction RH. C'est sans doute le cas ! L'intégration de l'IA promet un gain de temps et de productivité considérable puisqu'elle allège la fonction RH de ses tâches répétitives et chronophages. Certains ajoutent aussi qu'elle assure plus d'objectivité et d'inclusion dans ses processus et qu'elle s'impose donc comme une solution idéale pour pallier la discrimination dans le milieu professionnel. Ce dernier point est pourtant sujet à débat car il s'avère que l'IA peut pratiquer la même discrimination que l'être humain, il est donc nécessaire de s'en servir avec précaution. Alors, quelles mesures prendre pour assurer une implémentation éthique de l'IA dans la fonction RH ?

Quand il s'agit de son intégration dans le domaine des ressources humaines, l'IA est encore à un stade immature. Une étude menée par Axys Consultant montre que l'IA peine à émerger dans la fonction RH : seulement 11% des DRH l'ont déjà déployée. Pourtant, l'IA présente, comme on l'a dit plus haut, de nombreux avantages pour les ressources humaines. En l'occurrence, l'utilisation d'un socle SIRH nouvelle génération illustre le tournant de l'IA en RH car celui-ci s'avère être un véritable assistant personnel intelligent pour le DRH.

Un CRUEL manque d'émotions

De la rédaction de l'offre d'emploi aux tests de matching, l'IA s'applique aussi à diverses étapes de recrutement. Elle est surtout utilisée pour faciliter le sourcing puisqu'elle peut traiter et trier les candidatures de manière intelligente et identifier les profils qui répondent à une liste de critères de sélection pour un poste donné. Plus rare, on trouve aussi le recours aux chatbots, ces petits robots intelligents qui permettent d'échanger avec un candidat sous forme de questions pré-enregistrées pour recueillir des informations (compétences, formations, contrats précédents etc). Grâce aux avancées fulgurantes de l'IA, certaines machines vont jusqu'à analyser le ton d'un candidat, son vocabulaire et ses expressions faciales, permettant ainsi de juger le candidat de manière aussi poussée qu'un être humain. Mais surtout, l'IA, étant précisément non-émotionnelle, elle ne reproduit pas le manque d'objectivité et de partialité de l'être humain, évitant ainsi les prises de décisions discriminatoires. Ainsi, grâce à son analyse de la performance précise et non-biaisée, l'IA peut être perçue comme la solution idéale. Pourtant, certaines expériences ont démontré que l'IA peut être tout aussi discriminante que l'être humain.

On oublie souvent que la machine, avant d'être lancée et automatisée, est formatée par l'homme lui-même. Aussi, si son paramétrage est faussé, la machine ne fera que répéter les erreurs de l'humain. On s'éloigne alors de l'objectivité « assurée » de l'IA. En effet, il s'est avéré que certaines machines produisent des jugements partiels et discriminatoires. Les préjugés, pourraient donc perdurer au sein même de l'IA.

LE DANGER DE L'IA EN RH : LE MANQUE DE PRÉCAUTION AUTOUR DU MACHINE LEARNING

A titre d'exemple, certaines IA spécialisées dans l'analyse faciale ne reconnaissaient pas les visages des personnes de couleur. L'apprentissage de ces machines, qu'on nomme aussi Machine Learning, s'était en fait uniquement basé sur des personnes à peaux blanches, expliquant l'incapacité du logiciel à fonctionner correctement quand son sujet s'éloignait trop de son modèle d'apprentissage.

Un autre exemple de discrimination : en 2018, Amazon lançait par exemple son premier logiciel de recrutement mais très vite, la société le retire du marché car il s'avère que celui-ci avait tendance à privilégier le CV d'hommes. Cela s'expliquait par le fait que le programme informatique utilisé par Amazon s'appuyait sur les CV reçus par la société au cours des dix dernières années et la plupart d'entre eux provenait de profils masculins, exprimant ainsi la prédominance masculine très nette présente dans le secteur des nouvelles technologies.

Un dernier exemple pour illustrer certains dérapages éventuels de l'IA : celle-ci pourra choisir d'écarter les candidats qui n'ont pas un diplôme assez élevé quand bien même leur expérience professionnelle et compétences auraient pu s'avérer pertinentes pour le poste à pourvoir. Notons enfin que l'utilisation de l'IA dans les processus de recrutement peut offrir une expérience quelque peu négative au candidat à cause de son aspect déshumanisant. Étant donné qu'elle se base principalement sur les hard skills des candidats, elle peut aussi passer à côté des softs skills, ces qualités sociales et émotionnelles qui sont tout aussi essentielles.

Les défis de l'intégration de l'IA en RH : la nécessité d'un cadre éthique

Partir du principe que toutes les machines sont neutres est donc erroné. Une étude menée en août 2019, [Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward](#), souligne d'ailleurs le fossé entre ce que l'IA promet et ce qu'elle peut actuellement réellement délivrer dans le domaine RH. L'étude définit notamment quatre challenges majeurs à relever pour l'IA :

- La complexité des calculs RH, comme le calcul de productivité des employés, un processus dépendant de critères extrêmement variés
- L'insuffisance de données fiables et basées sur la durée, due aux turnovers et départs fréquents des collaborateurs
- Les contraintes légales entourant les données liées aux performances des employés
- Les actions et réactions des collaborateurs qui peuvent s'avérer imprévisibles

Encadrer le machine learning est donc une étape clé pour que l'IA mène aux décisions les plus objectives possibles en matière de RH. Ainsi, si les professionnels ont recours à l'IA dans leur stratégie de talent management, ils doivent se montrer vigilants quant à ce qu'ils définissent comme « talent » auprès de leur robot. En effet, pour repérer les talents, l'IA se basera sur les datas que l'homme lui aura fournies, en l'occurrence une base de collaborateurs ayant démontré leur haut potentiel au sein de l'entreprise. Pour arriver à sa prise de décision, l'IA comparera alors les différents profils internes et sélectionnera celui dont le parcours se rapproche le plus du modèle type. En théorie, cette méthode permet de dénicher la bonne personne pour le bon poste de manière plus efficace et rapide. Si la base référente choisie est diversifiée, que ses datas et algorithmes sont non-biaisés, cette méthode peut être très bénéfique et assurer une objectivité imparable. Elle pourrait, dans ce cas, permettre d'atténuer les préjugés, d'améliorer la diversité et la représentation socio-économique et de favoriser l'inclusion au sein d'une entreprise. Cependant, si cette base référente n'a pas été sélectionnée avec précaution, qu'elle n'est pas diversifiée et exclut des paramètres importants, cela ne fera qu'exacerber le problème déjà existant dans les entreprises : le manque de diversité et d'homogénéité.

L'intégration de l'IA dans le domaine des RH n'est donc pas un processus à prendre à la légère. La discrimination à l'emploi demeure l'un des versants majeurs de la discrimination dans son ensemble et les recruteurs ont un rôle clé quand il s'agit de lutter contre les inégalités à l'embauche. Il en va naturellement de même pour l'IA utilisée dans le recrutement, c'est pour cela qu'il est plus qu'impératif de lui implémenter des datas diversifiés, non biaisés, et plus largement des perspectives aussi vastes que possible. Les entreprises doivent se montrer responsables, il n'est plus question à l'heure actuelle d'accepter la discrimination, une transparence dans leur processus de recrutement s'avère donc fondamentale. L'Université de Pennsylvanie et de Columbia a notamment annoncé en 2019 que leurs chercheurs travaillaient sur un outil d'IA qui serait capable de détecter les discriminations basées sur l'origine et le genre dans les processus de recrutement. Un progrès qui lancera peut-être une tendance plus éthique sur l'IA en ressources humaines.

Finalement, bien que les promesses de l'IA soient séduisantes, il est nécessaire de rester prudent face à son inclusion dans l'écosystème RH car celle-ci est encore à ses prémises. Il ne s'agit pas là d'adopter une approche technophobe mais simplement de défendre une insertion respectueuse de l'Intelligence Artificielle dans les ressources humaines. Il est essentiel de bâtir un cadre éthique et sans danger afin de tirer réellement profit de l'IA. Heureusement, le manque d'objectivité dont l'IA peut faire preuve n'est pas irréversible et il est important de garder à l'esprit que la probabilité de l'IA à opérer un jugement préjudiciable sera toujours moindre que la probabilité à en faire de même de la part d'un être humain. D'autant plus qu'il est assurément plus aisé de modifier les algorithmes de l'IA que les préjugés déjà profondément ancrés dans l'esprit humain. Ainsi, le challenge de l'utilisation de l'IA dans le domaine des ressources humaines est avant tout de s'assurer que celle-ci est éthique et juste.

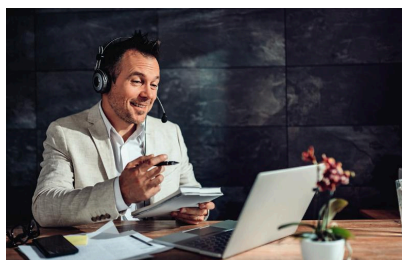
Alexandre Diard, Directeur Marketing PeopleSpheres



TÉLÉTRAVAIL

UN MANAGEMENT REPENSÉ EN TEMPS DE CRISE

Les pratiques managériales ont-elles changé avec le Covid-19 ? Auparavant occasionnel, le télétravail est actuellement imposé par la force des choses. Cohésion d'équipe, bien-être des salariés, autonomie, confiance : pour les managers, les défis sont nombreux. Et le resteront si le travail à distance s'implante durablement après la crise.



Un tiers des salariés travaillaient à distance début 2020, selon une étude de Malakoff Humanis, réalisée un mois avant le confinement. À l'époque, les télétravailleurs étaient surtout des cadres, travaillant dans de grandes sociétés de services. Suite aux grèves de décembre 2019, de nombreux non-cadres avaient aussi découvert ce dispositif. Mais les managers indiquaient alors rencontrer des difficultés pour le mettre en oeuvre et adapter leurs pratiques.

LE RETOUR DU MANAGER DE PROXIMITÉ

"Avant la crise, le télétravail concernait une minorité de salariés : 7 à 10 %. Certains travaillaient à domicile un jour par semaine, dans le cadre d'un avenant au contrat de travail, mais la plupart le faisaient de façon informelle. Il s'agissait surtout d'une facilité offerte à une poignée de collaborateurs", se souvient Bruno Mettling, ex-DRH d'Orange et fondateur du cabinet Topics.

Depuis, de l'eau semble avoir coulé sous les ponts. La pandémie a tout

chamboulé. En février 2020, l'on commençait à peine à distinguer les prémices d'un changement culturel au sein des entreprises. "Mais le Covid-19 a fait basculer ce qui était anecdotique en une nouvelle norme. Les organisations ont déployé le télétravail massivement. Souvent avec succès", note Bruno Mettling. "Le frein technique a été levé, mais aussi le frein mental, celui qui était dans la tête des managers. Car si les salariés plébiscitaient le travail à distance bien avant la crise, de nombreux cadres étaient réticents à le développer : ils l'assimilaient à une situation de moindre travail, pour ne pas dire de congé non déclaré ! Or, ils ont pu constater que la productivité ne baissait pas avec la distance", ajoute l'expert RH. Xavier de Mazenod, consultant-associé de la société Adverbe et éditeur du site web Zevillage, note que "les managers intermédiaires ont toujours eu peur du télétravail, parce qu'avec la distance, ils craignaient de voir leur fonction disparaître". Mais le confinement semble leur avoir prouvé que leur rôle d'encadrement restait primordial : "Ce sont eux qui ont maintenu la cohésion des équipes, et qui ont soutenu les télétravailleurs isolés. On a pu assister au grand retour du manager de proximité". Pendant le confinement, quand le télétravail (à 100 %) s'imposait à 45 % des Français, de nombreux managers ont découvert, par eux-mêmes, une nouvelle façon de gérer des équipes. "Sur le plan technique et opérationnel, ils

ont d'abord appris à utiliser des outils de visioconférence pour communiquer avec leurs collaborateurs. Mais sur le plan humain, ils ont ensuite été confrontés à la grande difficulté d'entretenir le lien social et de maintenir la cohésion d'équipes dispersées", note Bruno Mettling. Ainsi, si le confinement a permis au télétravail de dévoiler certains côtés positifs (meilleur équilibre des temps de vie, plus grande concentration, productivité plus importante), il a aussi été l'occasion de constater les limites de la communication à distance. "On vient aussi au bureau pour les interactions. Et le télétravail tend à dissoudre ce lien. S'il n'est pas entretenu, il peut vite se disloquer", indique Xavier de Mazenod. Depuis les débuts de la pandémie, de nombreux managers s'efforcent de transposer la vie de bureau dans le monde virtuel.



MAINTENIR LA COHÉSION DES ÉQUIPES

En mettant en place des points d'équipe réguliers en visioconférence, mais aussi en imaginant des temps de partage moins guidés. "Ils ont recréé virtuellement la machine à café, ce lieu où l'on discute de ma-

nière informelle. Par exemple, certains ont organisé des mini-réunions, courtes, durant lesquelles les salariés prenaient leur café face à leur webcam. D'autres ont créé des salles de visioconférences constamment ouvertes, permettant de se retrouver entre collègues. De tels moments de socialisation sont très importants dans la vie d'une équipe", explique Xavier de Mazenod. Avec le rebond de l'épidémie, le télétravail devrait s'imposer pendant encore plusieurs mois. "Les managers devront continuer d'entretenir le lien social, en multipliant les formats permettant de créer de l'échange. Des appels téléphoniques aux visioconférences, des apéros aux ateliers ludiques en ligne, ils devront faire preuve d'imagination", observe Arnaud Gilberton, fondateur du cabinet Idoko. Et une fois la pandémie passée ? "Il sera difficile de gommer le souhait de 80 % des salariés de continuer à télétravailler. Mais dans leur majorité, les mêmes souhaitent aussi retourner au bureau. Nous nous dirigerons probablement vers un modèle hybride, entre bureau et domicile", prédit Xavier de Mazenod. Présidente du groupe ANDRH de Neuilly-Levallois-Clichy et DRH du groupe Effy, Sabine Parisi a mis en place une telle organisation suite au déconfinement : 2 jours de présence dans les locaux, le reste à distance. "Nous la conserverons après la crise. Dans ce cadre, nos managers devront continuer d'organiser des rituels virtuels, mais aussi présents, pour entretenir la cohésion entre des salariés qui ne se croiseront pas toujours sans cela", indique-t-elle.



LÂCHER PRISE

"Le télétravail confiné a permis de mettre en évidence les limites des actions traditionnelles des managers. La fixation des objectifs et la répartition des moyens ne préoccupent pas du tout les salariés dans une telle situation. Pour eux, un chef d'équipe doit avant tout être présent, accessible, et entretenir une relation fondée sur la confiance", explique Emmanuel Abord de Chatillon, professeur à Grenoble IAE. L'expérience du confinement "interpelle aussi sur l'autonomie des collaborateurs : comment pourrait-on les renfermer dans un système très strict, alors même qu'ils auront été dédouanés pendant des mois par leur entreprise ?", remarque le chercheur. Si le télétravail d'après-crise, qui reposera sur le volontariat, sera probablement différent, il n'en reste pas moins, estime-t-il, que "le travail et le management devront être repensés à l'aune de cette expérience".

Face à des salariés éparpillés entre le domicile et le bureau, les chefs d'équipe "devront nécessairement s'orienter vers un management par la confiance", constate Denis Fourier, responsable du pôle formation chez Securex, entreprise spécialisée dans la "contre-visite médicale employeurs". Selon le consultant en RH

et prévention, "il s'agit de laisser un maximum d'autonomie aux personnes qui travaillent depuis leur domicile, tout en gardant une certaine forme de contrôle. Sans que cela se transforme en flicage".

Selon une étude du cabinet ISG, un "nombre croissant" d'entreprises mettent en place, depuis les débuts de la crise, des "solutions de surveillance de la productivité" de leurs employés à distance. Notamment en France. "Un manager n'est pas un flic. Même si pour planifier et coordonner des activités à réaliser, il doit vérifier si les objectifs fixés ont été atteints, cela ne doit rester qu'un travail classique d'évaluation des rendus. Pas des salariés", prévient Xavier de Mazenod. Dès aujourd'hui, estime-t-il, "le travail à distance généralisé amène les cadres à pratiquer un management par objectifs, basé sur la confiance et le contrôle a posteriori."



Demain, les managers devraient ainsi passer d'une "culture du présentisme" fortement ancrée dans leurs esprits à une "culture du résultat". Dans cette optique, ils devront donner davantage d'autonomie aux collaborateurs. "Pour cela, ils doivent dès maintenant apprendre à lâcher prise, et accepter le fait de ne pas savoir ce que font les salariés", indique Xavier de Mazenod.

DES MANAGERS BIENVEILLANTS

Pendant le confinement, les managers se sont aussi faits psychologues. "Différentes études menées sur cette période ont permis de constater qu'un grand nombre de personnes se sont senties isolées, et l'ont très mal vécu. Il faut comprendre que le télétravail n'est pas la panacée pour tout le monde : certaines personnes ne supportent pas de travailler à distance, seules. D'autres ont aussi du mal à se prendre en main", observe Jean-Claude Delgenes, président du cabinet Technologia. "On a aussi vu qu'un grand nombre de télétravailleurs étaient, et restent, dans une logique de surinvestissement et de surengagement au travail. Un tiers des salariés à domicile étaient incapables de déconnecter, jusqu'à frôler le burn-out", ajoute-t-il.

En octobre, une autre étude de Malakoff Humanis a permis de constater que 12 % des salariés considèrent que leur santé s'est dégradée depuis le début de l'épidémie, et que 45 % se sentent "plus fatigués physiquement" et psychologiquement qu'avant. Dans le même temps, si 60 % des collaborateurs considèrent que leurs managers ont cherché à maintenir l'esprit d'équipe et ont "adapté leurs pratiques", ils sont aussi 57 % à regretter un manque d'écoute de leur part. "Les managers doivent impérativement changer de posture. La conduite des hommes à distance suppose avant tout davantage de confiance, d'empathie, de bienveillance. Ils doivent accepter les difficultés de leurs salariés, comprendre leurs situations personnelles", indique Jean-Claude Delgenes. En cette période de crise, tandis que le télétravail continue d'être privilégié, à eux, donc, de consacrer davantage de temps et de soutien à leurs collaborateurs.

Selon Arnaud Gilberton, l'heure est (et restera) à la bienveillance : "Les managers doivent faire preuve d'écoute et d'empathie. Questionner les collaborateurs de manière proactive pour identifier leurs besoins et s'adapter à leurs attentes respectives". Face à des collaborateurs stressés ou se sentant isolés, l'enjeu est ainsi d'organiser de petits moments d'échanges, collectifs ou individuels, mais aussi d'instituer un feedback positif. "Les salariés doivent se sentir considérés. Il faut valoriser leur travail, les remercier, les féliciter.



S'intéresser à eux", explique-t-il. "La QVT sauce télétravail passera aussi par l'équilibre vie professionnelle vie personnelle. Chez eux, les salariés ont tendance à travailler plus longtemps. Le manager doit les préserver, en dosant leur charge de travail, et même en essayant de les freiner", estime Xavier de Mazonod. Même quand le télétravail reviendra à un mode de fonctionnement "normal" après la crise, ils ne devront pas relâcher leurs efforts. "Les télétravailleurs seront tous volontaires, et s'ils se sentent isolés, ils pourront

juste demander à revenir au bureau. Mais la bienveillance et l'empathie sont les clés d'un bon management. Quel que soit le contexte", indique le consultant.

FORMER ET ACCOMPAGNER LES MANAGERS

Après la crise, le défi pour les entreprises sera de former leurs managers à ces nouvelles pratiques. En janvier 2020, 36 % d'entre eux se sentaient insuffisamment préparés, selon Malakoff Humanis. "Le télétravail modifie le travail à distance, mais aussi le travail en présentiel. L'organisation actuelle, mais aussi le modèle hybride de demain, exigent une formation massive des managers. Ils doivent à la fois apprendre à gérer des équipes en télétravail, et organiser le présentiel quand il n'est pas à 100 %", note Jean-Claude Delgenes.

Ils devront notamment s'assurer que les salariés échangent avec des collègues au bureau, plutôt que de rester isolés dans des open-space vides. "Pour cela, ils devront avoir la volonté d'organiser ces échanges, ce qui nécessitera de les former : encore aujourd'hui, de nombreux managers restent dans une logique autoritaire, de petits chefs. Trop marqués par la culture du command and control, ils ont du mal à passer à autre chose. Ils n'arrivent pas à animer une équipe à distance, à écouter, à encourager, à soutenir", remarque le président de Technologia. "Le télétravail de demain, organisé et pérennisé, ne ressemblera pas à celui que l'on connaît actuellement. D'où l'importance pour les managers de garder leurs nouveaux rôles, expérimentés aujourd'hui. Mais si les plus jeunes sont à l'aise dans cette posture, pour les autres, changer de culture managériale s'apprend", ajoute Bruno Mettling, chez Topics.

"Le rôle des managers est aujourd'hui beaucoup plus fort et engageant. Mais on le voit sur le terrain : beaucoup d'entre eux ont besoin d'un accompagnement. Le challenge des RH sera de les soutenir et de les accompagner", explique Sabine Parisis. Au sein du groupe Effy, la DRH planche déjà sur de nouveaux plans de formation et de coaching. "Une panoplie concrète pour les aider à manager le télétravail d'aujourd'hui et de demain", conclut-elle. ■



par Fabien Soyez.

Nathalie Servier, DRH chez Velvet Consulting "LA CULTURE DU PETIT CHEF EST PROSCRITE"

"En tant que conseillers d'un cabinet de consulting, nous avons déjà recours au télétravail. Depuis 2018, une charte permettait de le pratiquer jusqu'à deux jours par semaine. Mais avec les grèves de fin 2019, déjà, nous avons commencé à le massifier. Le passage au full remote s'est fait sans douleur, en raison de notre culture très digitale. Pendant le confinement, même si les salariés ont apprécié l'expérience, nous avons toutefois constaté que le management des équipes, le travail collaboratif et même l'état de santé de certains étaient impactés par le 100 % télétravail. Chez Velvet, nous préparons une nouvelle charte, avec tout un pan sur les pratiques managériales. L'objectif est d'instituer un management bienveillant, responsable, reposant sur la confiance. Nous avons expérimenté, jusqu'en janvier, un format totalement flex, permettant à chacun de télétravailler autant qu'il le souhaite. Mais cela suppose d'avoir des managers suffisamment mûrs, assez cadrants pour éviter les dérives, mais avec une culture authentique de la confiance et de l'empowerment. Hors de question de fliquer les salariés. La culture du petit chef est proscrite. Nous avons réfléchi à accompagner les managers dans ces nouvelles pratiques. Fin décembre, nous évaluerons ce dispositif et le maintiendrons ou non. Je monterai alors des mini-formations, en situation, pour les managers. Afin de leur permettre de partager de bonnes pratiques, d'échanger sur leurs difficultés, et de monter en compétences face au télétravail."

Romain Giunta, responsable éditorial chez Monster.fr "EN SE VOYANT UNE FOIS PAR SEMAINE, ON NE SE SENT PAS ISOLÉ"

"J'avais déjà l'habitude de pratiquer, occasionnellement, le télétravail. Avant la crise, un accord prévoyait de le fixer à un jour par semaine. Après le confinement, les locaux parisiens de Monster ont rouvert, mais ceux de Marseille sont restés fermés. Nous étions une quinzaine à y travailler, et nous étions très satisfaits du full remote : décision a été prise de le conserver. Pour maintenir le lien, les visioconférences ont été démultipliées. La seule chose qui me manque, ce sont les rencontres avec ceux qui n'étaient pas de mon service. C'est pourquoi nous nous retrouvons chaque jeudi au restaurant. Comme pendant le confinement, mon manager prend régulièrement des nouvelles de chacun d'entre nous. Une pratique qui est restée. Finalement, les journées sans parler à personne sont rares. Les relations sont juste devenues digitales."

Arva Fajele Abasse, chargée de marketing chez PeopleSpheres "EN SE VOYANT AU MOINS UNE FOIS PAR SEMAINE, PERSONNE NE SE SENT ISOLÉ"

"J'ai été recrutée un mois avant le confinement. Le télétravail était exceptionnel : nous formions une équipe jeune, et mon manager pensait qu'il était important de nous former en présentiel. Durant le confi-

nement, il nous a bien accompagnés, en mettant en place un daily meeting le matin, une réunion hebdomadaire, et des points individuels toutes les semaines. Nous avons pour obligation de retourner au bureau un jour par semaine, car la direction souhaite que les gens se voient un minimum. Avec tous ces points virtuels et cette journée au travail, personne ne sent isolé. Les liens se renforcent même au fil de ces moments.”



PODCASTS

Podcast – Happy Work
Date : 9 décembre 2020
Diffusion : Non communiquée

https://open.spotify.com/episode/3iVTNB74BF0lwm5zZ0AVTV?si=NTq5i_I5QaOFF-u48A4ihg



ÉPISODE PODCAST

#171 INTERVIEW : Philippe Bloquet - président de PeopleSpheres

Happy Work

Description de l'épisode

Dans cet épisode, je reçois Philippe Bloquet, qui au-delà d'être le président de PeopleSpheres travaille depuis pratiquement 20 ans sur la numérisation des services RH.

Dans cet épisode, nous allons en apprendre beaucoup bien sur à ce sujet, mais nous allons également parler d'intelligence artificielle appliquée aux RH, de la problématique de la surveillance numérique des salariés et bien entendu de bien-être au travail. Nous allons découvrir un dirigeant serein dans cette période troublée et je dois bien vous avouer que c'est... comment vous dire... rafraîchissant.

masquer