



ÉPISODE #8

L'IA pour les RH

Gestion du
climat social



HUB
FRANCE
IA

Définition et enjeux métier

On peut définir le climat social comme étant le degré de satisfaction des acteurs d'une organisation à son égard. C'est le reflet du ressenti des collaborateurs vis-à-vis de leur travail, de leurs relations entre employés et aux managers.

L'ambition de la gestion de climat social est de proposer un environnement professionnel sain et efficace, sans pour autant déshumaniser l'entreprise, tout en maintenant la coopération de tous ces acteurs pour atteindre les objectifs fixés.



Nuage de mots de la gestion du climat social avec l'intelligence artificielle

« Nous devons apprendre à voir le monde avec un regard neuf car les problèmes ne peuvent pas se résoudre avec la même conscience, ou le même point de vue, qui les a engendrés ».

Albert Einstein

Enjeux métier :

Un climat social positif et équilibré ne se décrète pas. Il se cultive. L'entreprise a beaucoup à y gagner, notamment en :

- **Productivité** : elle progresse lorsque le climat social est bon (amélioration de l'engagement, réduction de l'absentéisme par exemple)
- **Notoriété** : Image employeur améliorée, et meilleure attractivité des talents
- **Stabilité des effectifs** : attrition réduite
- **Qualité de Vie au Travail (QVT)**: QVT améliorée

La gestion du climat social constitue donc un sujet important à l'agenda des DRH et des Directions des Affaires Sociales. Cela requiert la combinaison d'approches humaine et subjective ("soft") d'une part ainsi que statistique et objective ("hard", via l'analyse de données par exemple) d'autre part. Un bon climat social rend l'entreprise plus pérenne et plus forte.

L'IA au service de la gestion du climat social

L'intelligence artificielle peut apporter une contribution significative à **l'évaluation et à la gestion du climat social** en permettant une analyse approfondie de données issues de sources variées telles que les réseaux sociaux, les enquêtes de satisfaction, les entretiens individuels, etc.

En utilisant une **variété de sources de données**, les entreprises peuvent obtenir une image complète du climat social à un instant t et des problèmes potentiels qui peuvent nécessiter des actions correctives.

Les données peuvent aussi être collectées de façon périodique par exemple pour évaluer l'efficacité des actions menées et de manière anonyme, pour protéger la vie privée des employés et assurer une évaluation objective.

Pour faciliter le recueil et l'analyse de données, les entreprises ont souvent recours à des outils informatiques mais ces derniers, bien qu'utiles dans certains cas (analyse statistique, etc.), peuvent connaître des limites notamment lorsqu'il s'agit d'analyser et d'interpréter finement un grand nombre de données. Comme l'illustre le tableau en page 5, l'utilisation de l'intelligence artificielle peut ainsi aider les entreprises à réaliser un constat du climat social **en fournissant des informations et des outils d'analyse de données plus adaptés,**

capables de traiter de grandes quantités de données et de détecter des modèles et des tendances qui seraient difficiles à identifier autrement. Toutefois, il est à préciser que ces outils ne permettent pas encore d'identifier les causes racines d'un problème mis en évidence. De fait, la présence d'un humain pour interpréter et nuancer les résultats reste nécessaire.

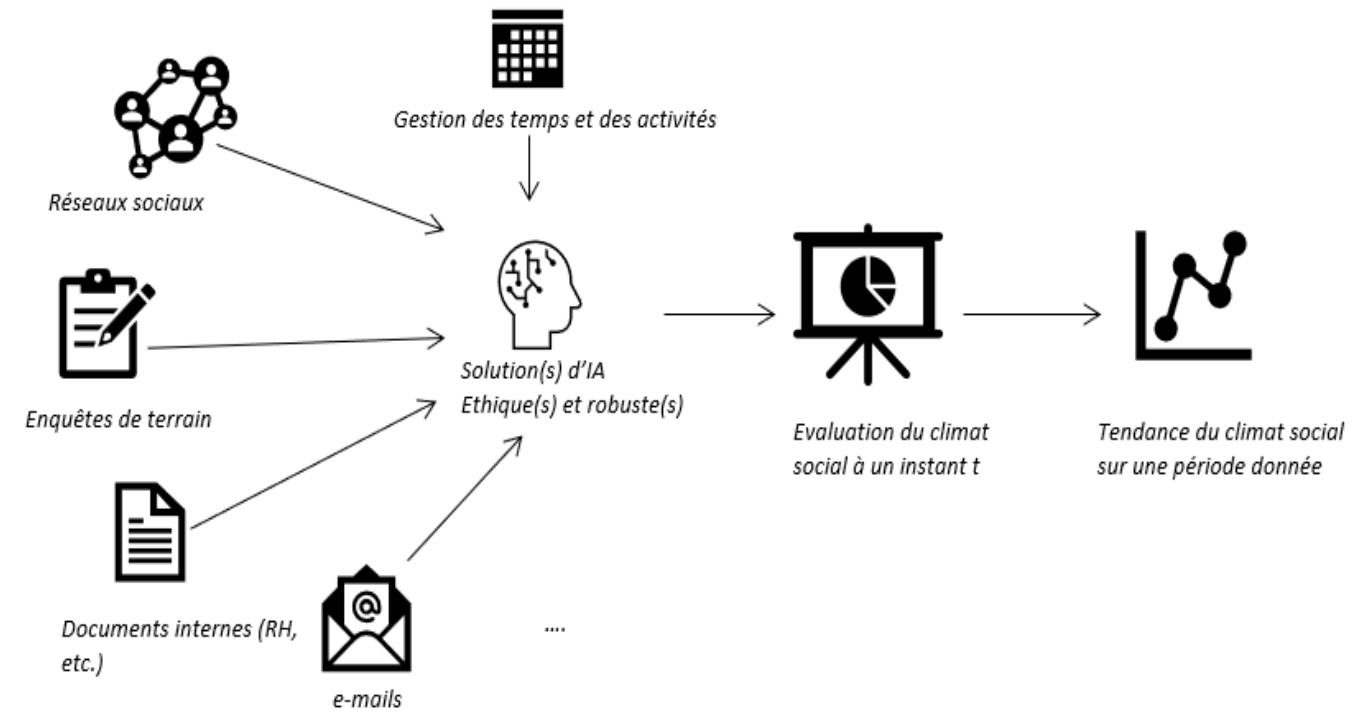
Connaitre le niveau d'engagement des collaborateurs peut s'avérer indispensable pour adapter une stratégie d'entreprise.

Dans le cadre d'une **transformation digitale** par exemple, pour que ce soit une réussite, il est important de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs à la démarche et de mesurer de façon fiable leur niveau d'engagement.

Ainsi, la mise en place d'indicateurs s'appuyant sur diverses sources d'informations (réseaux sociaux, enquêtes de terrain, etc.) peut s'avérer utile pour aider les managers à :

- Identifier le plus en amont possible le niveau d'engagement des collaborateurs.
- Évaluer l'efficacité des actions mises en place.

L'IA au service de la gestion du climat social



Source : DGAC-Direction du Numérique

Les contributions de l'IA

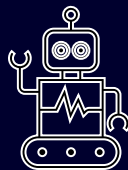
Sources des données	Objectifs	Exemples d'apport de l'IA
Enquêtes de satisfaction <i>Réponses à des questions fermées ou ouvertes sur la rémunération, les avantages sociaux, les opportunités de formation, l'environnement de travail</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer de façon objective la satisfaction des collaborateurs 	Prédiction de la satisfaction des collaborateurs en fonction de facteurs tels que la rémunération, les avantages sociaux, l'environnement de travail, etc.
Performance <i>Chiffres de vente, des statistiques de production, des évaluations de la performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> Evaluer la productivité et la qualité du travail des collaborateurs Evaluer l'engagement des collaborateurs 	Identification des tendances et des problèmes potentiels et aide à la définition de mesures pour les résoudre.
Réseaux sociaux <i>LinkedIn, Twitter, Facebook...</i>	<ul style="list-style-type: none"> Suivre les discussions et les opinions des employés sur l'entreprise, l'environnement de travail et les autres sujets pertinents 	Identification des leaders informels au sein de l'entreprise pour mieux relayer et diffuser la culture d'entreprise

Les contributions de l'IA

Sources des données	Objectifs	Exemples d'apport de l'IA
Communications internes <i>e-mails, messages instantanés, notes de service</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les relations entre les employés et les gestionnaires • Identifier les problèmes de communication ou les sources de conflit 	Analyse des sentiments pour évaluer les émotions et les opinions des collaborateurs à l'égard de leur travail, de leur entreprise et de leur environnement de travail
Comportement <i>Heures de travail, congés maladie, congés payés, pauses</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les habitudes de travail et les modes de vie des collaborateurs 	Proposition de recommandations fiables pour une prise de décision plus avisée

Les contributions de l'IA

Exemples d'outils

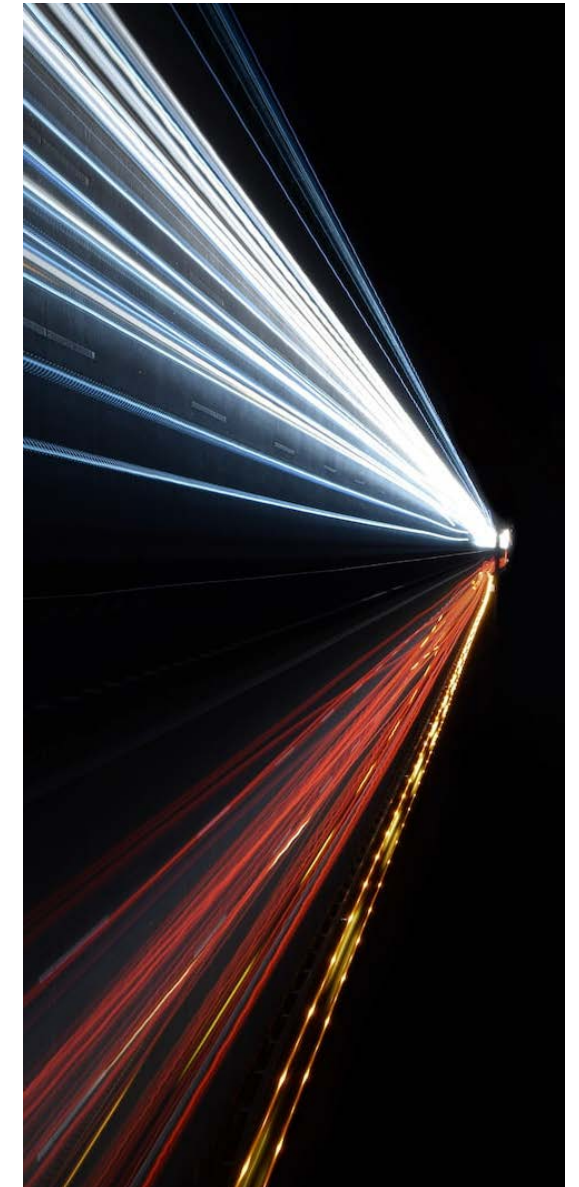


Parmi les outils pouvant être utilisés, on peut citer les **robots conversationnels** (ou chatbots) qui peuvent offrir des solutions de médiation et fournir des informations sur les politiques et les procédures de l'entreprise.

On trouve également d'autres logiciels intelligents qui s'appuient sur des **algorithmes d'apprentissage automatique** pour prédire par exemple la satisfaction des employés en fonction de facteurs tels que la rémunération, les avantages sociaux, l'environnement de travail, etc. Ils peuvent être aussi utilisés pour recommander des actions spécifiques dans l'objectif d'améliorer le climat social (ex : Données collectées mettant en évidence des employés insatisfaits de leur rémunération => ajustements de salaire ou des avantages supplémentaires pour améliorer la satisfaction des employés).

Les **algorithmes de traitement du langage naturel** (ou Natural Language Processing – NLP) peuvent aussi être utilisés pour analyser des documents structurés ou non structurés pour identifier les collaborateurs qui ont une "influence" sur le climat social et travailler avec elles pour améliorer la culture de l'entreprise.

En outre, l'utilisation de l'IA peut aider à automatiser certaines tâches répétitives et chronophages, permettant ainsi aux employeurs de se concentrer sur des tâches plus stratégiques, par exemple en allant à la rencontre des salariés, au plus proche du terrain.



Critères et méthodologie

Comme il est souvent d'usage pour tous projets d'IA, il sera recherché ici en plus d'une approche méthodique pour s'assurer que le projet réponde aux besoins spécifiques de l'entreprise, une vigilance particulière sur les volets de **l'éthique et de la transparence** des algorithmes dans l'objectif de maximiser l'adhésion des salariés et pour éviter ainsi un climat de défiance vis-à-vis de la démarche.

De plus, il convient également d'intégrer dans la réflexion l'impact du futur règlement européen sur l'intelligence artificielle (AI Act) dont la publication

est prévue en principe en 2024, car les outils d'IA utilisés pourraient potentiellement entrer dans la catégorie des systèmes d'IA dits à haut risque, nécessitant une approche encore plus rigoureuse et sans doute des dispositions plus contraignantes.

Dans le cadre du présent feuillet, il est proposé ci-après de façon non exhaustive des **critères et recommandations méthodologiques** qu'il conviendra donc d'approfondir en fonction des évolutions réglementaires et normatives à venir :

Critères	Recommandations
#1 - Identifier les objectifs et les besoins spécifiques de l'entreprise	Il est important de définir clairement les objectifs et les besoins de l'entreprise en matière de gestion du climat social. Cela peut aider à déterminer les données spécifiques à collecter et les techniques d'IA à utiliser pour répondre aux besoins de l'entreprise
#2 - Respecter les normes éthiques	L'utilisation de l'IA pour la gestion du climat social doit être éthique et transparente. Les employés doivent être informés de la collecte et de l'utilisation de leurs données et les données doivent être protégées conformément aux lois sur la confidentialité des données. Il est important de tenir compte des biais potentiels dans l'analyse des données et de s'assurer que les algorithmes sont justes et impartiaux .
#3 - Collecter des données de qualité	La qualité des données est cruciale pour la réussite du projet d'IA. Il est important de collecter des données fiables, précises et pertinentes qui reflètent le climat social de l'entreprise. Il est également important de tenir compte de la confidentialité des données et des lois en matière de protection des données ² .

Critères et méthodologie

Critères	Recommandations
#4 - Élaborer une stratégie de formation	Les modèles d'IA nécessitent des données de formation pour produire des résultats précis. Il est donc important de développer une stratégie de formation pour l'IA qui inclut la sélection des données de formation, le nettoyage des données et le choix des techniques d'apprentissage automatique.
#5 - Tester et évaluer les modèles d'IA	Il est important de tester et d'évaluer les modèles d'IA pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins de l'entreprise et qu'ils produisent des résultats précis. Cela peut aider à identifier les erreurs et les biais dans les modèles et à ajuster les paramètres en conséquence.
#6 - Impliquer les parties prenantes	Il est important d'impliquer les parties prenantes, y compris les employés, dans le processus de mise en œuvre du projet d'IA. Cela peut aider à garantir que les employés comprennent l'utilisation de l'IA et à obtenir leur soutien pour le projet.

En résumé, pour mettre en œuvre un projet d'IA pour évaluer et gérer le climat social, il est important d'identifier clairement les objectifs et les besoins de l'entreprise, de respecter les normes

éthiques, de collecter des données de qualité, d'élaborer une stratégie de formation, de tester et d'évaluer les modèles d'IA et d'impliquer les parties prenantes.

Retour d'expérience

Diagnostiquer le climat social et suivre en temps réel prédictif des indicateurs clefs d'amélioration



Contexte

Grand acteur de la logistique faisant face à un fort absentéisme identifié comme très coûteux sur un marché en transformation, avec de nombreux métiers en tension, une marque employeur sur le déclin et une forte culture syndicale. Par ailleurs, la société a rencontré par le passé de graves incidents de RPS qui ont entaché sa réputation.

Opportunité

Il a été identifié lors d'une enquête qu'une grande partie de l'absentéisme et des RPS venaient de la qualité du climat social local. L'entreprise a donc exprimé le souhait de faire le bilan afin d'agir en proximité, là où ce sera le plus efficace. Elle souhaite aussi mettre en place des capteurs réguliers de ces phénomènes qui puissent être partagés avec le CSE.

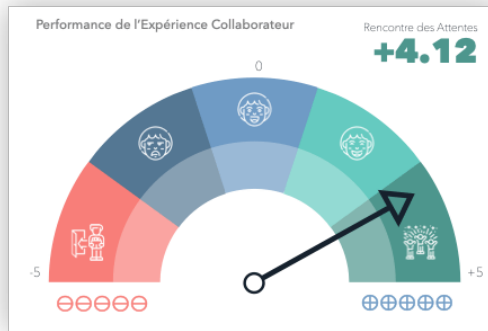
Livrable

Quavitra a dans ce cadre proposé de réaliser un **diagnostic des facteurs d'absentéisme** et de l'expérience collaborateur **couplé à une étude de marché** sur leurs populations en tension afin de fournir aux directeurs opérationnels des éléments priorités de prise de décision.

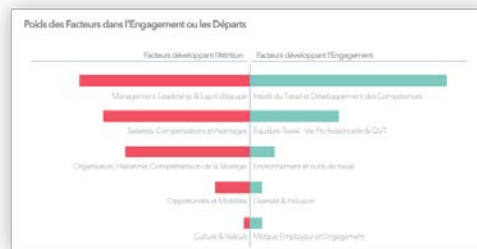
Cela inclut, entre autres, pour la partie diagnostique :

- L'analyse des verbatims collaborateurs dans les entretiens et sur Internet pour « statistiser » et découper les sujets les plus abordés
- Déterminer les priorités de liens de causalité entre les facteurs identifiés dans les verbatims et la réalité de l'absentéisme sur le terrain. Le relié aux typologies d'absentéisme.
- Identifier les leviers principaux de motivation et de démotivation dans l'entreprise et sur les talents du marché afin d'estimer l'alignement de l'entreprise en terme d'attentes sur les métiers en tension
- Le croisement de données statistiques open data et des mesures internes afin d'identifier d'éventuelles dynamiques géographiques.

Par la suite, **les capteurs mis en place pourront servir au déploiement de tableaux de bords intelligents** qui aident au suivis en temps réel et prédictif de l'évolution du climat social et des risques de multiplication de l'absentéisme.

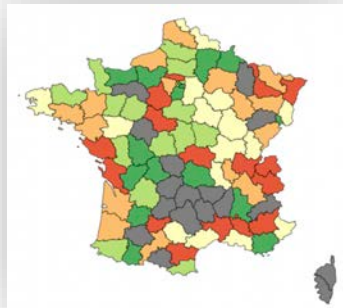


Suivis de l'alignement de l'expérience collaborateur aux attentes exprimées par les collaborateurs au sein des verbatim collectées



Priorisation des éléments de l'expérience collaborateur qui impactent le plus positivement / négativement le climat social et l'absentéisme d'après les verbatim collectées

Cartographie des évolutions probables des niveaux de risques d'absentéisme et du climat social sur le territoire français



Avantages Métier : prévenir les risques et identifier les relais de performance

Le plus gros apport a été l'identification des départements, sites et/ou emplois les plus sujets à l'absentéisme et la compréhension des éléments de leur environnement qui en sont la cause – en particulier dans la pratique du management de proximité, ou dans les politiques appliquées. Un plan d'actions clair et ciblé a pu être déduit là où le point est le plus douloureux, ce qui fait gagner en temps, en coût de déploiement et permet d'améliorer la performance de l'organisation par l'amélioration du climat social.

Le suivi en continu des capteurs par la suite facilite le maintien en qualité, voir l'identification des prochains chantiers qui permettront d'améliorer encore le climat général.

Difficultés / Points d'attention :

L'utilisation des données et de l'intelligence artificielle pour mesurer le climat social peut être un outil très puissant. Il faut toutefois ne pas négliger dans sa mise en place des défis tels que :

- la protection des données et la garantie de leur intégrité,
- les risques de biais à adresser au plus tôt
- assurer une interprétation des résultats neutre et cohérente, possiblement à l'aide d'un expert
- l'impact sur les employés et les considérations éthiques.

Une approche rigoureuse est essentielle pour garantir des résultats fiables et respecter la vie privée et les droits des salariés.

Vision d'expert

« L'IA et les données permettent de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes à l'état du climat social.

Discrète et en temps réel, cette technique complète parfaitement les sondages et autres enquêtes.

En effet, ces derniers ont de nombreux biais, nécessitent de solliciter régulièrement les collaborateurs et suscitent des attentes qui peuvent vite être déçues si des résultats ne sont pas visibles rapidement.

Le suivi de tableaux de bords data et la réalisation de diagnostics *discrets* réguliers permet alors de construire une mesure plus fiable, plus régulière et avec un grain d'analyse plus fin sans perturber le corps social.

Par transparence, on peut ensuite partager avec les collaborateurs pour générer des feedbacks additionnels de grande qualité. »



François-Alexandre GLAUDET
Président co-fondateur
@Quavitra

Retour d'expérience

Utiliser le baromètre social
"Sometrics™"



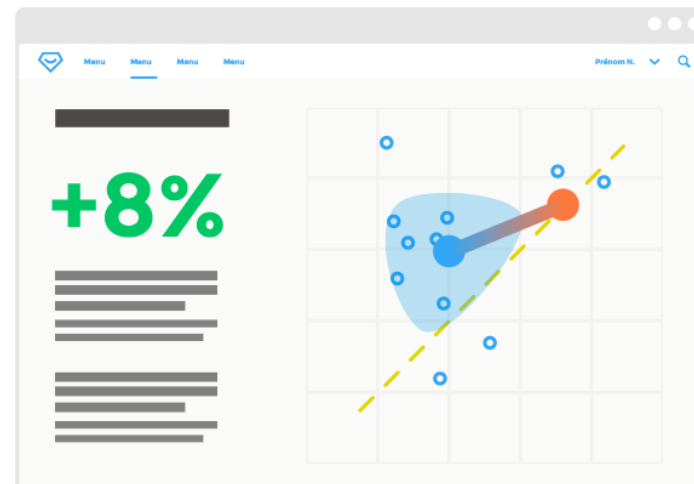
Le climat social est un élément crucial pour la performance d'une entreprise.

Cependant, son évaluation peut s'avérer complexe.

Pour y remédier, la société IMFUSIO a élaboré un outil appelé Sometrics™ (baromètre social). Couplé à une solution d'intelligence artificielle, il est tout à fait possible d'identifier des tendances et des problèmes potentiels ainsi que les mesures pour les résoudre.

L'objectif est de cartographier la culture d'une entreprise, en repérant les causes profondes qui influent sur sa performance, et en identifiant des solutions personnalisées et pérennes à déployer au service de son ambition.

Sometrics™ s'inscrit ainsi pleinement dans la problématique de la gestion du climat social. En effet, cet outil permet de mesurer les perceptions et aspirations des collaborateurs d'une entreprise, ainsi que les attentes et besoins de l'entreprise en termes de culture et d'état d'esprit.



Source : Site internet IMFUSIO (<https://imfusio.com/fr>)

En cartographiant la culture de l'organisation, en repérant les causes profondes qui influent sur sa performance et en identifiant des solutions personnalisées et pérennes à déployer au service de l'ambition de l'entreprise, Sometrics™ contribue à améliorer le climat social en entreprise.

En identifiant les écarts entre l'état d'esprit actuel des équipes et la culture idéale pour mener à bien les objectifs de l'organisation, Sometrics™ met en évidence le potentiel de progression de l'entreprise en matière de climat social. En fournissant des recommandations sur mesure pour évaluer les opportunités d'évolution, prendre des décisions stratégiques adéquates et diminuer le stress et les conflits internes, Sometrics™ permet de mieux adresser les problématiques liées au climat social, et ainsi de gagner en agilité et de pérenniser la performance de l'organisation sur le long terme.

Parole d'expert

« Sometrics™ bénéficie d'un algorithme éprouvé, issu de 15 ans de R&D. Les technologies numériques, notamment par un usage en faveur du vivant permettent d'utiliser les données au service de prises de conscience, de bascules individuelles & collectives, d'impacts positifs. »



Jérôme GOMEZ
Leader Mesure d'Impact
et Associé
@IMFUSIO

Retour d'expérience

Préparer une négociation salariale



Contexte

Suite à la campagne d'entretiens annuels dans une ETI industrielle, la direction prépare les négociations annuelles avec le CSE et ses syndicats sur les politiques salariales et de rémunérations.

Face à l'inflation, l'entreprise a notamment à cœur de soutenir ses salariés sans pour autant faire exploser ses coûts salariaux.

Opportunité

Afin de disposer d'une vue complète des leviers de négociation à sa disposition - notamment hors salaires - la société a souhaité pouvoir faire le bilan de son climat social et de sa situation par rapport à son marché et aux attentes de ses collaborateurs et possibles futurs candidats.

Livrable : Diagnostic de la situation sociale

Quavitra a dans ce cadre proposé de réaliser un **diagnostic du climat social**, de la QVT et de l'expérience collaborateur **couplé à une étude de marché** sur leurs populations clefs afin de fournir aux responsables RH des éléments priorités de prise de décision.

Afin de produire le diagnostic nous avons réalisé, entre autres, les opérations suivantes :

- La mesure de la satisfaction des collaborateurs de la société et le comparaison aux tendances

du marché à partir de l'analyse par IA des commentaires laissés en ligne et des réponses faites lors du baromètre social annuel

- Analyse similaire de l'ensemble des comptes rendus d'entretiens annuels, revues de performance et des exits interviews afin d'identifier les sujets et les souhaits mis le plus en avant ainsi que le niveau de satisfaction
- Récupération de données de marché (rémunérations, tendances de recrutements, ...) et croisement avec les données internes par « job-type » et localisation
- Croisement des données de compétences internes avec les tendances du marché de l'emploi pour identifier les formations possibles
- Analyse des tickets de maintenance sur les machines et services centraux des bâtiments
- Analyse graphique des facteurs de causalité sur les indicateurs clefs (turnover, absentéisme, ...) afin de prioriser les sujets



Avantages Métier : Trouver le bon équilibre dans les négociations

A l'aide du diagnostic et des actions prioritaires proposées, la direction a pu s'appuyer sur des chiffres et des éléments clefs de compréhension de son corps social en préparation des négociations. Ce sont autant d'information qui ont puis l'aider à **construire des propositions équilibrée selon les attentes, les forces et les intérêts de chacune des parties lors des négociations.**

Elle a pu également mettre à disposition des acteurs locaux un ensemble d'indicateurs et de suggestion d'actions dans lesquelles piocher lors de leurs discussions locales.

Parmi les analyses dont l'entreprise a pu disposer :

- Identification des points forts et des points faibles de l'entreprise face à ses concurrents, en particulier les acteurs identifiés comme attirant leurs talents
- Situation de marché des niveaux et structures de rémunérations afin de pouvoir répondre de la manière la plus adaptée aux demandes d'augmentations
- Identification du volume de personnels devant faire l'objet d'augmentations, priorisation des augmentations à réaliser, estimation du budget total ... afin de pouvoir faire des propositions ciblées et allier impératif budgétaire et satisfaction à la rémunération proposée

- Bilan du niveau de diversité et d'inclusion dans les effectifs, ainsi que des leviers pour développer l'égalité salariale dans les usines et entrepôts.
- Axes de plans de formations pertinents afin de pouvoir proposer des montées en compétences sur certains métiers en accord avec les tendances de marché
- Un bilan statistique des attentes des collaborateurs en matière de QVT, de mobilité, de formation, de rémunérations, ...
- Un état des lieux priorisé de ces sujets en fonction de leur impact sur la satisfaction des collaborateurs ainsi que sur l'absentéisme et le turnover subit.

Difficultés / Points d'attention :

Pour certaines analyses, l'accord amont du CSE afin de traiter certaines données peut être un plus pour l'acceptation sociale du rapport.

De manière générale, il est conseillé de les impliquer et d'agir en concertation avec eux, et en toute transparence. Partager les informations obtenues avec le CSE et les syndicats permet à chacun d'être à égalité de connaissance des faits relevés et ainsi de gagner du temps lors des négociations – et en particulier de partager constats et contexte.

Il est important de rappeler que l'IA doit être utilisée avec précaution, en tenant compte des facteurs éthiques et en respectant les droits des employés en matière de vie privée et de confidentialité.

Vision d'expert

« L'état du climat social détermine souvent la qualité des négociation au niveau de l'entreprise. Au-delà d'un diagnostic ponctuel, assurer un suivis en continue et pouvoir détecter de manière précoce les sujets aide à accélérer les discussion et à déminer les sujets à aborder bien en amont.

Les technologies d'IA sont une opportunités pour cela, en permettant de mesurer en temps réel l'état des relations sociales dans l'entreprise, de la satisfaction des collaborateurs, de détecter les risques RH (prédiction du turnover, de l'absentéisme, des RPS, ...) et surtout d'en identifier et d'en prioriser les causes. Traités au plus vite, les sujets les plus chauds sont ainsi sortis des négociations ce qui fluidifie les échanges. »



François-Alexandre GLAUDET
Président co-fondateur
@Quavitra

Retour d'expérience

Assurer un bon climat social lors
d'une opération de Fusion-
Acquisition



Quavitra

Contexte

Consolidation de marché entre acteurs industriels internationaux originaires de différents pays, avec de nombreux métiers en tension au sein des effectifs et une concurrence offensive en matière de débauchages.

Un fort différentiel d'attractivité des marques employeur des deux sociétés était également observé en amont de l'opération.

Opportunité

Conscient que les modes de fonctionnement et les cultures entre les deux entreprises pouvaient être différents, l'entreprise a souhaité assurer la réussite humaine de son opération en mesurant les risques sur le climat social que représentait l'opération. L'objectif général était d'éviter tout impact négatif sur les marques employeur, de conserver l'avance concurrentielle en terme d'attractivité et de limiter en conséquences l'augmentation de l'absentéisme et du turnover sur les populations en tension.

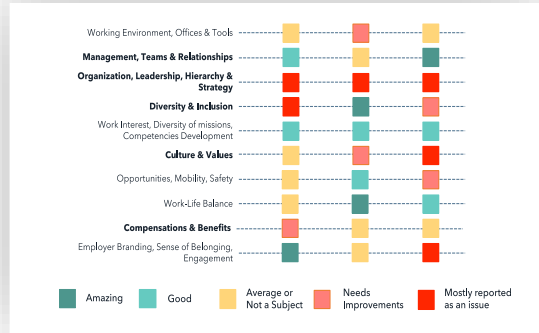
Livrable

Afin d'évaluer la qualité de l'intégration en cours sur le climat social et la marque employeur globale du client, nous lui avons proposé la réalisation d'un diagnostic et d'une étude de marché sur la satisfaction sur ces deux éléments des salariés. Le diagnostic incluant l'analyse de l'évolution

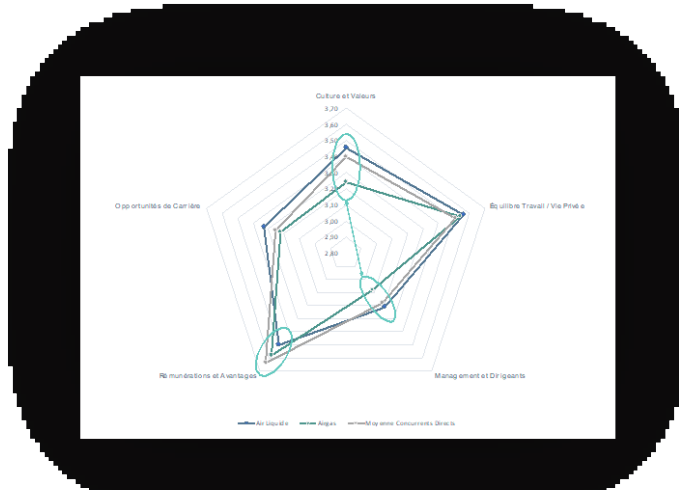
avant/après de l'opération pour chaque acteur.

Afin de produire le diagnostic, nous avons réalisé, entre autres, les opérations suivantes :

- Analyse sémantique et statistique des commentaires postés en ligne sur les deux sociétés ainsi que les principaux acteurs du marché
- Unification des réponses aux enquêtes internes et analyse des verbatim
- Mesure de l'évolution d'indicateurs clefs (turnover, absentéisme, ...) dans les différentes équipes et croisement avec les données transactionnelles (évolutions des salaires, nominations, formations, ...) et les analyses de sentiment réalisées
- Agrégation de données de marché (recrutements, discours employeurs, ...) et croisement avec des données internes (recrutements, candidatures, ...)
- Suivis de l'évolution des notations et de la satisfaction aux éléments clefs de la marque employeur à partir des données présentes en ligne.
- Analyse graphique des facteurs de causalité sur les indicateurs clefs (turnover, absentéisme, ...) afin de prioriser les sujets



Comparaison de la satisfaction des collaborateurs à 25 points clefs de leur expérience entre le client, la société cible et le marché.



Comparaison des dimensions culturelles des sociétés et mise en avant des points de différence à adresser pour assurer la cohésion de l'ensemble.

Avantages Métier : éviter le choc des cultures

Le diagnostic a permis de souligner **les apports du client à la société cible et les synergies humaines dégagées, ainsi que les points d'attention à surveiller pour assurer une bonne intégration des équipes nouvellement arrivées.** Il a aussi permis de dégager les forces et les faiblesses de l'ensemble afin de lui assurer un bon positionnement sur le marché.

Comme anticipé, les différences culturelles dans l'organisation et le management ont eu un impact certain sur la perception des salariés de la société cible, ainsi que de ses clients. Cela a permis au client de mieux identifier quels éléments culturels étaient en cause afin de pouvoir mettre en place une adaptation de ses processus internes au contexte local. Elle a aussi pu adapter la manière dont elle réalisait les nominations des responsables locaux et leur formation au management interculturel.

Nous avons pu également identifier une population clef qui n'existait pas chez le client mais qui était très présente dans la société cible. Cette population, ne faisant par partie des politiques mises en place, s'est avérée comme ayant une grande influence sur la réputation de l'entreprise et comme ayant un impact sur le bon fonctionnement des sites et leurs relations aux clients. Cette identification a permis de mettre en place des actions correctives afin d'améliorer la satisfaction et la fidélité de ces salariés.

Difficultés / Points d'attention :

L'utilisation des données de marché permet de limiter les risques en terme de RGPD et de compléter l'analyse des deux sociétés en fonction de leurs marchés, de leurs historiques et de leurs politiques. De plus, la méthode est discrète et ne sollicite donc pas à outrance les collaborateurs.

Ceci étant, bien que la discrétion soit essentielle avant l'opération elle ne peut être suffisante en elle-même une fois l'opération réalisée. Être accompagnés pour la gestion du changement au contact de l'humain, par exemple par l'organisation d'ateliers et de moments de discussion, permet une prise de pouls complémentaire et d'assurer un alignement plus important des collaborateurs et des managers en proximité.

Vision d'expert

« Entre 50 et 80% des M&A échouent pour des raisons de gestion de l'humain. L'IA est une opportunité de garder le secret de l'opération tout en opérant de manière *discrète* une évaluation des risques et une identification des principales actions à mettre en œuvre pour une bonne intégration. »

François-Alexandre GLAUDET
Président co-fondateur
@Quavitra



Vision d'expert*



François-Alexandre GLAUDET
Président co-fondateur
@Quavitra



ChatGPT

Au-delà du volet purement analytique (diagnostics, tableaux de bords), l'Intelligence Artificielle transforme la manière dont les organisations opèrent. Elle impacte ainsi de nombreux processus. Sachant que, souvent, il co-existe au sein d'une même entreprise différentes cultures, différents modes de fonctionnement, différentes valeurs, maintenir un bon climat social peut se révéler comme un vrai défi. Par sa capacité à personnaliser les expériences et à fluidifier certains éléments des relations, l'IA est une véritable opportunité pour créer des ponts et promouvoir un climat social positif en engageant.

Premièrement, l'IA peut faciliter les communications en interne. La traduction simultanée dans les outils de communication aide des salariés de différentes géographies à mieux se comprendre, avec parfois moins de place laissée à l'interprétation faussée. L'utilisation de l'IA dans les chatbots permet aussi une bonne diffusion de l'information et aident les RH et les managers à répondre aux questions les plus fréquentes des salariés plus rapidement et avec l'information la plus pertinente. La relation aux RH et aux managers peuvent alors se cantonner à la partie à la plus forte valeur ajoutée. Enfin, des IA intégrées dans les outils de rédaction - les LLM type chatGPT – peuvent accélérer le partage d'idées et d'information de manière à créer des relations plus fortes entre les équipes.

L'IA peut également servir à la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein des effectifs. Ces technologies aident par exemple dans certaines entreprises à identifier des langages inappropriés dans les conversations et à promouvoir une culture de respect et de tolérance – en accord avec la politique de l'entreprise dans le domaine. Dans la lignée, elle peut assister les RH et les managers dans la rédaction de leurs communication pour

assurer ce respect. Il est également possible d'éliminer certains biais dans les processus de recrutement, pourvus que les algorithmes soient surs. Les IA vocales peuvent aider les déficients visuels dans leur travail et dans leur capacité à remonter leurs avis – par exemple au travers de sondages vocaux que l'IA permettra d'interpréter pour ajourer au statistiques globales.

L'IA peut aussi être un vecteur pour la mise en place d'une culture partagée au sein d'organisations, ce qui aide à prévenir les conflits et à améliorer le climat social. Elle peut par exemple analyser, depuis les documents ou les conversations, les valeurs et les cultures et identifier les zones de recouvrement entre deux structures, entre deux départements. Elle permet aussi de mesurer le différentiel qui existe entre la culture prônée et celle expérimentée. On peut ainsi promouvoir la culture commune et assurer l'alignement des acteurs sur celle-ci, en particulier du management.

Enfin, l'IA permet la mise en place d'une expérience collaborateur qui répond mieux aux attentes individuelles. Elle peut ainsi aider à créer des parcours de formation personnalisés, ou à comprendre comment adapter les plannings au contexte de chacun. Cette personnalisation fait que les salariés se sentent plus valorisés et appréciés de l'organisation ce qui contribue à un climat social plus apaisé.

En conclusion, l'IA permet à l'organisation de mieux comprendre son corps social et au manager de prendre des décisions mieux informées. Elle permet de concentrer les interactions entre humains, qui sont essentielles, sur leur essence la plus pure : créer du lien et assurer un climat social apaisé, productif et positif.

* Ce paragraphe a été co-rédigé avec ChatGPT pour illustrer la puissance rédactionnelle de l'IA

Evolutions et perspectives

Il est aussi intéressant d'explorer l'autre côté du miroir. L'utilisation de l'IA offre une opportunité pour les représentants du personnel d'accroître la voix des travailleurs, de s'organiser, de dynamiser davantage les syndicats par le biais d'une sensibilisation accrue, en particulier auprès des jeunes membres. De plus, l'analyse des données et les techniques d'apprentissage automatique permettent d'améliorer la stratégie syndicale en les informant sur les préoccupations des collaborateurs.

Ainsi, par exemple, l'organisation américaine OUR (United for Respect) et l'organisation australienne UWU (United Workers Union) ont utilisé un chatbot doté d'une intelligence artificielle pour organiser leurs activités. L'application, WorkIt, avait été initialement développée par OUR pour organiser une main-d'œuvre de plus d'un million de travailleurs sans le soutien institutionnel d'un syndicat officiel ni aucun droit d'accès au lieu de travail. Elle a ensuite été développée par UWU en Australie dans les casinos, les soins à domicile et l'hôtellerie. Le chatbot fournit des réponses automatisées aux questions textuelles des travailleurs sur leurs droits via leurs téléphones portables, en utilisant des capacités de reconnaissance du langage naturel.

Les questions auxquelles le chatbot ne pouvait pas répondre avec un degré de certitude acceptable étaient renvoyées vers un agent humain, dont les

réponses étaient réinjectées dans le "cerveau" du chatbot afin d'accroître sa capacité à répondre automatiquement à des questions similaires à l'avenir².

L'IA peut donc aider les syndicats à s'intégrer dans les entreprises, en particulier dans les secteurs difficiles à organiser. La valeur du chatbot n'est pas simplement d'apporter des réponses aux questions, mais plutôt d'aider les organisateurs à mieux comprendre qui pose des questions sur les lieux de travail, et quels sont les principaux problèmes des collaborateurs, pour les cartographier et y remédier. Ces chatbots sont également très utiles dans les secteurs où les collaborateurs ne partagent pas un lieu de travail physique, comme les soins à domicile par exemple, permettant de repérer des questionnements qui étaient jusque-là insaisissables.

Enfin, les techniques dites ONA (*Organizational Network Analysis* ou Analyse des Réseaux Organisationnels) d'analyse des réseaux sociaux et des échanges électroniques pour analyser les interactions entre les individus dans une organisation pourraient davantage se développer avec l'IA. Cela permet de faciliter la prise de décision et d'améliorer la communication en mesurant les modes de collaboration et en identifiant les leaders informels ainsi que les lacunes structurelles.

² Extrait de L'Intelligence Artificielle au cœur de l'entreprise ; E. Blons ; ems Edition
<https://www.etui.org/news/how-can-trade-unions-use-artificial-intelligence-build-power>

Aller plus loin



Cécile Dejoux
TRANSFORMATIONS MANAGERIALES

L'intelligence artificielle et le dialogue social

Livre blanc – L'IA et le dialogue social

Article - L'IA peut-elle améliorer le dialogue social ?



Article - Préserver la QVT à l'ère de l'IA



Webinaire de la CFTD sur le dialogue social

Solutions existantes

Liste non exhaustive, mise à jour en avril 2023, de startups proposant des solutions de gestion du climat social. Si vous souhaitez y figurer, contactez-nous !

Rejoignez-nous

Vous avez déjà expérimenté un projet IA en entreprise et vous souhaitez contribuer à nos travaux ? Vous aimeriez participer à l'élaboration d'un futur du travail dans lequel l'IA serait un outil au service de l'humain ? Vous souhaitez nous aider à déconstruire les fantasmes persistants au sujet de l'IA et les craintes associées pour mettre en lumière sa valeur ajoutée ?

Nous sommes convaincus que c'est en joignant nos forces que nous réussirons à relever ces défis cruciaux pour le futur du travail.

Notre Groupe est pluridisciplinaire afin de confronter les points de vue et échanger au travers de prismes très différents et complémentaires. Nous cherchons à mettre en regard les différentes approches de l'IA dans l'entreprise, enrichie par la diversité des compétences des participants du Groupe de Travail.

Être membre de notre collectif c'est prendre part, une fois par mois, à des travaux d'envergure voués à évoluer avec le temps et destinés à aider les professionnels RH en recherche d'informations concrètes.

Les contributeurs

Emmanuelle Blons, Conférencière et auteure
François-Alexandre Claudet, Quavitra
Belkacem Laimouche, DGAC



Les membres

Jean-Yves Allonet, SNCF Réseau
Julien Artigue, ClickNWork
Hela Atmani, Palm
Bruno Berstel, DecisionBrain
Philippe Beucher, RSight
Pascal Borie, Consultant Indépendant
Laurent Bresson, Data Tell Story
Erik Campanini, LePont Learning
Maxime Cariou, Top Turnover
Robert Demory, La Poste
Justine Dima, HEIG
Lucie Duthel, L'Oréal
Geneviève Fieux-Castagnet, SNCF
Bernard Georges, Société Générale
Yannick Gérard, Davi
Pierre Patcina, Palm
Patrick Perrot, Gendarmerie Nationale
Vincent Prudhomme, PwC
Bouchra Roby, PwC
Camille Souillart, Hub France IA
Emmanuel Vegas, Gendarmerie Nationale
Marie Verchère, Upskyld



Venez nous rencontrer et participer à nos travaux.

Contact : gt-rh@hub-franceia.fr