

NAO 2024 : les entreprises ont aligné les augmentations salariales sur l'inflation (Mercer)



"Les entreprises ont anticipé les attentes en proposant, dès le début des négociations, un taux supérieur ou égal à l'inflation, elle-même en décroissance, ce qui a conduit à un dialogue social plus apaisé que l'année dernière, en témoigne la baisse du nombre de procès-verbaux en désaccord", commente Cyrille Bellanger, directeur du conseil en rémunération au sein de Mercer France, le 25 juin 2024, à l'occasion de la publication de la 12e édition de l'enquête annuelle du cabinet dédiée aux NAO et à la prime de pouvoir d'achat (1).

Ainsi, à la fin du mois de mars 2024, 93 % des entreprises avaient finalisé leurs NAO (elles étaient 87 % à la même période en 2023) et seules 18 % des NAO ont été finalisées sur un PV de désaccord. Cette amélioration du nombre de PV d'accord "confirme le retour progressif à un climat social plus favorable avec un niveau des augmentations supérieures à l'inflation des douze derniers mois", souligne Mercer, ajoutant que "dans ce contexte plus favorable, certaines entreprises ont tout de même été confrontées à des exigences importantes des organisations syndicales ce qui les a conduits à signer un PV de désaccord malgré un niveau élevé de budget d'augmentations".

Un budget d'augmentation qui varie selon les entreprises

Revenant sur l'année dernière, Mercer rappelle que dans son enquête 2023, "le budget médian déclaré était de 4,95 %. Au final, le budget alloué aux augmentations de salaires 2023 a été légèrement plus bas en atteignant à la médiane 4,50 % [moyenne, 4,56 %]". "Pourtant une clause de revoyure, généralement conditionnée par le niveau d'inflation et les résultats économiques de l'entreprise, avait bien été conclue dans 19 % des entreprises, mais le ralentissement de l'inflation et de l'activité économique n'a permis d'ajuster le budget que dans seulement 6 % des cas." Le budget d'augmentation du salaire de base prévu en 2024 "varie fortement d'une entreprise à l'autre, avec un minimum de 1,5 % et un maximum de 7 %, "en lien avec la situation économique de l'entreprise" et "le niveau d'augmentation attribué l'année précédente". L'étude estime que la médiane est de 4 % pour 2024 et la moyenne de 3,86 %. En outre, seulement 6 % des répondants ont inclus une clause de revoyure dans leurs négociations.

Par ailleurs, après une année 2023 atypique marquée par "une augmentation générale médiane très élevée à 3 % pour compenser la forte inflation, le niveau d'augmentation générale de cette année est redescendu à 1,5 %", contre 3 % en 2023. Toutes les entreprises interrogées ont accordé en 2024 une augmentation générale exclusivement à leur population non-cadre. De son côté, le budget d'augmentations individuelles a "légèrement diminué au fil des négociations [pour atteindre 2 % en médiane en 2024], néanmoins il ne cesse d'augmenter ces dernières années en raison de la difficulté à retenir les talents". "Nous constatons une baisse du nombre d'entreprises ayant accordé une augmentation individuelle à l'ensemble des salariés (25 %, contre 32% en 2023) tout en gardant un niveau deux fois plus élevé qu'avant l'inflation", observe Mercer.

Une minorité d'entreprises envisage de verser une prime

L'étude souligne qu'au fil des années, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à inclure dans les NAO des éléments supplémentaires, comme l'augmentation de la contribution aux titres-restaurant

(cité par 18 % des répondants), la négociation d'accords d'intéressement ou de formations et certifications (15 %), des initiatives autour de l'égalité femmes-hommes (15 %), des primes de mobilités (10 %), etc.

Enfin, cette année, seules 19 % des entreprises interrogées envisagent de verser une prime de pouvoir d'achat, contre 68 % l'année dernière (mais seulement 39 % l'ont réellement versée). "Ceci est lié à un traitement fiscal moins favorable, ainsi qu'à la baisse de l'inflation qui se traduit par un besoin moins pressant de pallier la baisse du pouvoir d'achat", justifie Mercer.

Pour 2025, les projections budgétaires devraient être "légèrement inférieures à celles de cette année avec un niveau médian estimé à 3,8 %".

Le recours à l'IA augmente la qualité de vie au travail des salariés mais les angoisse sur l'avenir de leur emploi (BCG)



Dans une enquête réalisée au niveau international et publiée le 26 juin 2024, le Boston Consulting Group montre que 43 % des salariés déclarent utiliser régulièrement l'intelligence artificielle générative au travail, contre 20 % en 2023. Les salariés font de plus en plus confiance à l'intelligence artificielle, qui leur apporte une meilleure qualité de vie grâce à un gain de cinq heures de travail hebdomadaire en moyenne. Confiants dans l'utilité de l'IA, 49 % craignent toutefois qu'elle puisse faire disparaître leur emploi.

En 2024, les sentiments des salariés vis-à-vis de l'intelligence artificielle et de l'intelligence artificielle générative demeurent contrastés. Selon une étude internationale réalisée par le Boston Consulting Group (1) et publiée le 26 juin 2024, 42 % d'entre eux se déclarent désormais confiants quant à l'impact des IA sur leur travail, contre 26 % à la même époque l'année précédente.

L'IA UTILISÉ RÉGULIÈREMENT

Près de deux tiers des dirigeants (64 %) affirment mettre en œuvre l'IA générative pour remodeler leur organisation. L'usage de la technologie est en forte hausse au cours de ces douze derniers mois, en particulier dans le cadre des activités des salariés. Ils sont deux fois plus nombreux à déclarer utiliser l'outil plus régulièrement : 52 % en 2024 contre 20 % en 2023. En France, un salarié sur deux déclare utiliser régulièrement l'IA générative pour son travail.

Et "les gains de productivité sont bien réels", selon les auteurs de l'étude : 58 % des salariés déclarent ainsi gagner au moins cinq heures de travail par semaine, précisent les auteurs de l'étude, indiquant qu'un impact positif sur la qualité de vie au travail est ainsi constaté : les salariés utilisent ce temps gagné pour effectuer davantage de tâches (41 %) ou de nouvelles tâches (39 %), expérimenter la technologie (39 %) ou encore travailler sur des tâches stratégiques (38 %).

LA FORMATION, PEU AU RENDEZ-VOUS

En termes de formation à l'intelligence artificielle, une vraie marge de progrès demeure : seulement 30 % des managers et 28 % des employés ont déjà été formés à l'IA, contre la moitié des dirigeants, alors que l'étude 2023 révélait que 86 % des salariés souhaitaient bénéficier d'une formation pour adapter leurs compétences. En France, ce sont 50 % des managers et 33 % des salariés qui ont déjà bénéficié d'une formation.

Parallèlement à cette démocratisation de l'IA dans les entreprises, l'anxiété à l'égard des IA est en hausse de cinq points, et 49 % des utilisateurs réguliers pensent que leur emploi pourrait disparaître dans les dix prochaines années à cause de l'IA. Ce point de vue n'est partagé que par 24 % des salariés qui n'utilisent pas ces technologies, selon l'étude.

UN FOSSÉ ENTRE PAYS DU NORD ET DU SUD

Sur le plan géographique, l'enquête révèle que les répondants des pays du Sud tels que le Brésil, l'Inde, le Nigeria, l'Afrique du Sud et ceux du Moyen-Orient sont plus systématiquement optimistes et moins anxieux à l'égard de l'IA générative que les répondants des marchés matures du nord de l'hémisphère. Ainsi en Inde, 54 % des répondants affichent leur confiance vis-à-vis de cette technologie, contre 27 % au Japon et 34 % aux États-Unis.

Les pays du Sud comptent également une plus grande proportion d'utilisateurs réguliers de l'IA générative au travail (qu'ils utilisent chaque semaine) parmi leurs dirigeants (86 %, contre 80 %), leurs managers (71 %, contre 50 %) et leurs employés de première ligne (57 %, contre 37 %). De même, les managers et les employés de première ligne des pays du Sud ont été davantage formés à l'IA générative au cours de l'année écoulée. 38 % des managers et 34 % des employés des pays du Sud ont ainsi déjà reçu une formation, contre 27 % des managers et 26 % des employés pour les pays du Nord. Ils sont également plus susceptibles d'utiliser le temps libéré par l'outil pour l'expérimenter, s'engager dans leur développement professionnel et se concentrer sur la qualité de leur travail.

Bilan en demi-teinte pour la COG AT-MP 2018-2022 et 4 enjeux prioritaires identifiés pour la suivante (rapport Igas)



Le rapport de l'Igas évaluant la convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) a été publié le 21 juin. Arrivée à son terme fin 2022, cette COG traduisait la volonté des signataires de faire de la prévention primaire une priorité dans la ligne des orientations données par le troisième Plan santé au travail. Ce rapport, achevé en septembre 2022, dresse un bilan de son application. La mission fait des recommandations en vue de la convention suivante qui doit être signée avec beaucoup de retard d'ici fin juin.

Diffusé en fin de semaine dernière par l'Igas, le rapport consacré à l'évaluation de la COG 2018-2022 était destiné notamment aux partenaires sociaux afin de préparer le terrain en vue de la négociation de la convention suivante. Confiée à Thierry Leconte, président du Collège cohésion sociale de l'Igas,

et à Charlotte Carsin, la mission livre 27 recommandations dans cette perspective. Elle dresse aussi un bilan "en demi-teinte" de la COG passée tout en notant que plusieurs grandes priorités ont pu être mises en œuvre durant la période.

Reconnaissance, contentieux : réformes en bonne voie

C'est le cas de la procédure de reconnaissance des maladies professionnelles et de la réforme du contentieux des AT-MP qui "semblent commencer à porter leur fruit". Entrée en vigueur au 1er décembre 2019, la réforme de la procédure de reconnaissance, "bien accompagnée", a permis de réduire les délais moyens d'instruction pour les maladies professionnelles, particulièrement celles pour lesquelles les conditions prévues par le tableau de maladie professionnelle ne sont pas réunies (- 66,5 jours entre 2018 et 2021 pour arriver à 208 jours) et celles qui ne relèvent pas d'un tableau (-84 jours pour arriver à 213 jours en 2021).

S'agissant du contentieux, les commissions médicales de recours amiable (CMRA), mises en place à partir de janvier 2019, "semblent jouer le rôle de filtre pré-contentieux, avec une efficacité qui tend à se renforcer". Une baisse de 40 % des recours contentieux a été observée entre 2018 et 2021. Et l'augmentation "très nette" du volume de contestations instruites par ces commissions de recours amiable "n'a pas conduit à une hausse équivalente du nombre de recours formés devant les juridictions contre leurs décisions".

Investissement sur la prévention de la désinsertion

Les dispositifs d'accompagnement des assurés en matière de prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) et de maintien dans l'emploi ont bien fonctionné. Ils ont fait l'objet d'un "investissement marqué de la Cnam dans un cadre inter-branche" puisque la COG ne prévoyait pas de dispositif propre à la branche AT-MP et renvoyait aux objectifs de la COG de l'assurance maladie (1). Environ 20 % des assurés accompagnés dans ce cadre inter-branche sont des victimes d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle.

Pendant la période 2018-2022, l'activité du service social s'est recentrée sur la désinsertion professionnelle. Le nombre d'entretiens individuels représente désormais plus de la moitié de tous les entretiens réalisés par les assistants de service social. Il est passé de 2 à 3,2. L'objectif d'une hausse de +2,5 % d'assurés accompagnés au titre de la PDP par an n'a donc pas été atteint. "Mais, précise l'Igas, cette évolution correspond à l'application assumée d'une stratégie de recentrage [...] sur les cas les plus complexes" où l'expertise des assistants de service social "trouve sa plus forte valeur ajoutée".

Parcours PDP de l'assuré

Toujours au sujet de la PDP, la mission s'est penchée sur le fonctionnement expérimental de plateformes départementales pluridisciplinaires qui proposent aux assurés en arrêt de travail et en risque de désinsertion, un accompagnement individuel. Celui-ci consiste en l'intervention coordonnée autour du parcours de l'assuré du médecin traitant, du SPSTI, et d'acteurs du handicap et de l'insertion. Au 18 mars 2022, 2 323 assurés volontaires en avaient bénéficié.

Si elle n'a pas pu l'évaluer ou en tirer des conclusions opérationnelles pour la COG suivante, la mission juge que "ce modèle organisationnel est une opportunité" pour la mise en œuvre de la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé. La montée en charge des SPSTI sur la prévention de la désinsertion professionnelle devrait "impliquer une réflexion concertée sur les objectifs fixés aux uns et aux autres". Ainsi, la nouvelle COG devra veiller à ce que les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) conclus avec les services de santé au travail soient assortis d'indicateurs qui "favorisent la coopération" entre le service social des caisses régionales et les SPSTI.

Modernisation des outils de tarification

L'Igas s'intéresse aussi à la modernisation du système national de tarification des risques professionnels (SNTRP) qui a fait l'objet d'une refonte qui s'est achevée fin 2021. Dans ses recommandations, elle suggère de développer un outil dans ce système afin d'évaluer le temps consacré à chaque tâche du processus "afin d'identifier les gisements de productivité" de l'activité de tarification.

La consolidation des SI régionaux permet désormais à chaque agent de tarification d'avoir une vue nationale sur la situation d'une entreprise multi-établissements. Cela permet aussi d'envisager des dispositifs d'entraide, voire de mutualisation entre caisses régionales, soulignent les auteurs du rapport.

La progression de la notification dématérialisée du taux de cotisation AT-MP est examinée par la mission (2). Bien que devenue obligatoire, la branche AT-MP comptait, début 2022, 59 % des taux notifiés de façon dématérialisée, bien moins que l'objectif de 75 % fixé pour 2021 à chaque caisse régionale.

Si plusieurs grandes priorités ont pu être mises en œuvre durant la période, la crise sanitaire a conduit à "réduire parfois fortement les ambitions de la COG". La mission note d'ailleurs à ce propos qu'aucun avenant à cette COG signée en octobre 2018 n'a été conclu.

Prévention des RP : retard marqué en Ehpad

Les programmes de prévention des risques ont ainsi accusé un retard important. Alors que l'année 2020 devait marquer la fin des travaux d'ingénierie des programmes Risque chimique Pro et TMS Pro et leur déploiement sur le terrain par les préventeurs, la crise sanitaire a empêché leurs interventions sur ces programmes. Puis en 2021, les objectifs ont été fortement réduits par rapport à ceux fixés par la COG.

Ce retard est "particulièrement marqué pour le secteur des Ehpad", très pourvoyeurs d'atteintes musculosquelettiques. Les visites des préventeurs ont ainsi été interrompues jusqu'en septembre 2021. Un contexte qui, "conjugué à la faible maturité du secteur en matière de prévention des risques professionnels", "explique la faible avancée de ces établissements" (3). Risque Chimique Pro et le programme Chutes BTP, en raison des retards de chantier, ont également été freinés. Si bien que pour la mission, le bilan chiffré des programmes de prévention sur la période ne pourra être réalisé qu'à la fin de 2022.

Quatre enjeux et 27 recommandations

Vingt-sept recommandations articulées autour de quatre enjeux prioritaires sont identifiées par la mission dans une seconde partie du rapport. Ces enjeux portent sur la construction de la COG et la qualité des indicateurs ; la cohérence et l'efficacité des leviers de prévention et l'évaluation de leur impact ; le renforcement du pilotage des ressources humaines et le dégagement de leviers de productivité pour préserver les compétences techniques de la branche. Et également le renforcement de la maîtrise des risques sur plusieurs processus (CRRMP et CMRA) et l'investissement sur l'information et l'accompagnement de certains publics (travailleurs indépendants, victimes d'accidents de travail).

La mission suggère tout d'abord de renforcer la structuration de la convention autour des objectifs les plus stratégiques, de mieux articuler engagements, actions et indicateurs et d'identifier plus clairement les engagements adossés à la COG de la Cnam. Elle appelle à produire un guide des

indicateurs et de veiller à améliorer significativement leur qualité. Enfin, elle suggère d'identifier les objectifs, actions et indicateurs qui relèvent du pilotage ou de l'exécution de l'INRS.

L'hôtellerie-restauration, qui fait face à de "profonds défis", demande notamment une réforme du titre-restaurant



"Le secteur de l'hôtellerie-restauration, pilier de notre économie et acteur essentiel de la vitalité de nos territoires, traverse une période de profonds défis", écrivent l'Umih et le GNC, dans un document adressé aux futurs députés et au prochain gouvernement, le 24 juin 2024. Les deux organisations listent 18 mesures d'urgence "pour sauvegarder et développer le secteur", parmi lesquelles une réforme du titre-restaurant, l'inscription de leurs métiers sur la liste des métiers en tension ou encore l'extension des avantages sociaux et fiscaux de la PPV aux primes individuelles.

"Face à une concurrence accrue, face à une situation économique très tendue, face aux attentes grandissantes des consommateurs et aux difficultés structurelles en matière de recrutement et de formation, des mesures ambitieuses doivent être prises", demandent les représentants du secteur de l'hôtellerie-restauration (cafés, hôtels, restaurants, établissements de nuit, traiteurs et traiteurs organisateurs de réception), qui indiquent traverser "une période de profonds défis". L'Umih et le GNC listent ainsi, le 24 juin 2024, à l'attention des futurs députés et du prochain gouvernement, 18 mesures d'urgence "pour sauvegarder et développer le secteur". "Il s'agit de garantir la pérennité de nos entreprises, de valoriser nos métiers, et d'assurer des conditions de travail attractives et justes pour nos salariés", justifient les deux organisations.

Constatant que "la part de marché de la restauration traditionnelle du midi est en danger, notamment depuis l'extension de l'usage des titres-restaurant à tous les produits alimentaires", estimée à 500 millions d'euros de manque à gagner sur un an, elles estiment qu'"il est impératif de réformer le titre-restaurant, en particulier en mettant fin à son utilisation à tous les produits alimentaires au 31 décembre 2024, et recentrer son usage sur les repas pris dans les établissements de restauration".

Répondre aux difficultés de recrutement

En outre, pour faire face à leurs difficultés de recrutement (200 000 emplois à pourvoir), elles demandent "l'inscription des métiers de l'hôtellerie-restauration sur la liste des métiers en tension (avec idéalement l'inscription sur une liste nationale, comme le secteur agricole)" et "la mise en œuvre efficace du plan pluriannuel pour l'emploi des saisonniers, et notamment la mise en œuvre de l'ensemble des mesures visant à faciliter l'accès au logement et aux mobilités des salariés saisonniers".

Alors que "de nombreuses entreprises du secteur HCR n'utilisent pas la prime de partage de la valeur en raison de son caractère collectif et uniforme, qui ne tient pas compte des performances individuelles des salariés", l'Umih et le GNC veulent "étendre le système de désocialisation et de défiscalisation de la prime de partage de la valeur aux primes individuelles. Cette adaptation encouragerait les entreprises à récompenser les performances et résultats individuels, augmentant ainsi le pouvoir d'achat des salariés de manière plus équitable et motivante". Les deux organisations professionnelles demandent aussi un soutien au pouvoir d'achat par les pourboires. "Les salariés du

secteur HCR comptent sur les pourboires comme complément de revenu, tandis que les charges salariales restent très élevées", selon l'Umih et le GNC, qui souhaitent "la pérennisation de l'exemption de cotisations sociales et de fiscalité sur les pourboires, et l'extension de cette exemption au-delà de 1,6 Smic", afin d'"alléger les charges des entreprises tout en garantissant un complément de revenu essentiel pour les salariés".

Enfin, le secteur entend simplifier la vie économique des entreprises, qui a fait l'objet d'une concertation avec les acteurs économiques et sociaux et d'un projet de loi qui a débuté son examen parlementaire au Sénat avant la dissolution de l'Assemblée nationale. "Nous souhaitons que le prochain gouvernement et la prochaine assemblée reprennent des propositions issues de ce projet de loi, tout en enrichissant le contenu, notamment en y ajoutant une mesure sur les visites médicales pour les salariés bénéficiant de plusieurs CDD sur une année : il faut ramener l'obligation à une visite par an lorsque les postes occupés sont identiques et présentent des risques d'exposition équivalents", écrivent les organisations.

L'impact de la formation sur la rétention et la fidélisation des employés



Un employé qui démissionne, c'est une grosse perte pour l'entreprise, surtout lorsqu'il s'agit d'un meilleur élément. Son départ peut en effet réduire la productivité et détériorer l'ambiance au travail. La rétention des employés constitue pourtant un défi difficile à relever pour beaucoup de sociétés. C'est ici que la formation continue entre en scène. Des études montrent qu'elle peut devenir un outil de fidélisation des employés efficace. Voici comment la formation permet de retenir les talents.

Les statistiques sur les démissions en France

Les chiffres de la DARES montrent bien que le nombre d'employés qui démissionnent est accru. En effet, ils affichent un taux de démissions supérieur à 22% en France (CDI et CDD confondus).

Le phénomène de la « Grande Démission » qui a débuté aux Etats-Unis a donc atteint la France. Les départements des Ressources Humaines ont du mal à gérer les talents et à retenir les employés. La cause reste méconnue. Mais en général, les employés se montrent particulièrement exigeants quant à leur bien-être. Ils se montrent aussi de plus en plus ambitieux. Ils ont ce désir de progresser et de vivre de nouvelles expériences.

La crise sanitaire a aussi apporté des changements importants au niveau de la culture du travail. Elle a favorisé la démocratisation du télétravail. Face à tout cela, les entreprises doivent faire beaucoup plus d'efforts pour fidéliser les collaborateurs.

Selon étude menée par LinkedIn, la formation pourrait être un outil efficace pour retenir les employés. Elle pousse ces derniers à s'engager davantage et à devenir plus productifs.

Comment la formation peut-elle permettre la rétention des collaborateurs ?

Fidéliser les employés, c'est avoir une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée. La société pourra alors booster sa productivité et avoir plus de rentabilité. La question qui se pose est : comment la formation pourrait-elle permettre la rétention des collaborateurs ?

En développant les compétences des salariés

Former les collaborateurs signifie leur donner les opportunités de développer leurs compétences. De cette manière, ils seront plus à l'aise dans leur environnement professionnel puisqu'ils vont reconnaître leur savoir-faire. Par ailleurs, ils ont plus de chance d'évoluer.

Les employés qui bénéficient d'une formation continue se sentent plus valorisés. Ils pensent également qu'on leur soutient dans leur développement professionnel. Ce sont de lourds arguments pour les inciter à rester.

Notons en effet que la jeune génération ne veut pas exercer le même emploi tout au long de leur vie professionnelle. Elles sont assoiffées de changement. De plus, le monde du travail ne cesse d'évoluer.

En effet, de nouveaux postes basés sur l'exploitation de technologies modernes pourraient se créer dans un avenir proche. Il faut préparer les employés pour qu'ils puissent faire face à une telle mutation en toute sérénité. Pour cela, il faut les former régulièrement.

Proposer aux collaborateurs des formations régulières, c'est aussi leur faire comprendre qu'ils peuvent évoluer au sein de l'entreprise. Ils pourront donc atteindre leur objectif sur le plan professionnel.

Idéalement, il faut proposer des formations qui permettent aux employés d'optimiser leur champ d'expertise.

En améliorant leur capacité au travail

Puisque la formation permet une optimisation des compétences, les employés sont plus qualifiés pour faire leur travail. Ils pourront manipuler avec plus d'aisance les outils à leur disposition. Ils seront aussi capables d'exploiter des ressources matérielles plus innovantes. Tout cela leur permet d'accomplir leurs tâches rapidement et efficacement.

Les employés bien formés ont également la capacité de faire face aux problèmes. Ils peuvent identifier la solution et agir avec rapidité. En d'autres termes, ils sont plus à l'aise dans l'exercice de leurs fonctions. Tout cela va favoriser leur épanouissement professionnel. Du coup, ils auront envie de rester plus longtemps au sein de la société.

En boostant la créativité des employés

Pour retenir les employés, les entreprises doivent les inspirer. Il faut leur donner les raisons de vouloir rester. L'idée est de booster leur créativité afin qu'ils puissent contribuer activement au développement de la société.

C'est en se formant que les employés peuvent développer des idées novatrices. Ils pourront alors aider l'entreprise à rester compétitive et à s'adapter facilement aux évolutions du marché.

En augmentant la satisfaction des salariés

Former les employés, c'est les pousser à évoluer dans leurs carrières. C'est donc un moyen d'optimiser leur satisfaction et de créer un lien fort avec eux. Ils seront moins enclins à rechercher des opportunités de développement de carrières ailleurs. Ils peuvent même se sentir redevables, ce qui va accroître leur loyauté et leur attachement à la société.

En créant une sensation d'appartenance

Proposer aux collaborateurs le suivi d'une formation continue est leur permettre d'apporter une pierre à l'édifice. En étant dotés de nouvelles compétences, ils pourront en effet s'impliquer davantage dans la vie de la société.

Ils vont se sentir utiles et ils auront l'impression d'appartenir à un groupe ou une famille. En développant cette sensation d'appartenance, ils seront moins tentés de partir ailleurs.

En optimisant l'attractivité de la société

Former les employés, c'est augmenter l'attractivité de la société, surtout auprès des nouveaux talents. De plus, le fait de leur donner des opportunités de **développement de compétences** constitue un engagement à favoriser leur bien-être.

Une entreprise ayant une bonne réputation en matière de formation des employés attire certes les nouveaux talents. Mais elle peut aussi fidéliser ses collaborateurs en leur promettant un avenir plus brillant. Par conséquent, ils sont moins susceptibles de quitter l'équipe.

En prouvant la reconnaissance aux employés

Proposer des formations aux employés est une preuve de reconnaissance et un moyen de les remercier pour leur travail. En effet, les employeurs vont reconnaître :

- Les efforts fournis par leurs collaborateurs,
- Leur capacité à maîtriser de nouvelles compétences,
- Leurs résultats au travail,
- Leur investissement et leur implication au bureau,
- Leur existence.

En améliorant l'ambiance au travail

Il existe actuellement des formations axées sur le bien-être au travail. Elles sont basées sur des processus de développement personnel. Elles stimulent entre autres la confiance en soi et l'estime de soi. Elles peuvent aussi accroître la capacité à résister au stress au travail.

Proposer aux salariés le suivi de ces formations permet d'améliorer l'ambiance au sein de l'entreprise. Si chaque employé est bien dans sa peau, tout le monde pourra travailler dans un environnement sain et agréable. Il y a peu de risque qu'ils décident de quitter le navire.

Documents à remettre à tout nouvel entrant



« L'employeur qui embauche un nouveau salarié doit lui remettre un ou plusieurs documents écrits contenant les informations principales relatives à la relation de travail listées par l'article R1221-34 du Code du travail. Les modèles de ces documents viennent d'être publiés :

- Un modèle de document unique regroupant les quatorze informations principales ;
- Un modèle de document regroupant les huit informations principales délivrées au salarié sous sept jours (notamment le lieu de travail, la durée du travail, les fonctions, la rémunération) ;
- Un modèle de document regroupant les six informations principales délivrées au salarié sous trente jours ; parmi ces informations figure le droit des salariés à des formations d'adaptation au poste de travail ou de maintien de leur capacité à occuper un emploi ;
- Un modèle de document regroupant les informations principales délivrées au salarié appelé à travailler à l'étranger ;
- Un modèle de document regroupant les informations principales délivrées au salarié détaché.

Chaque modèle est personnalisé par l'employeur selon la situation de l'intéressé et doit être modifié lors des changements législatifs, réglementaires et conventionnels. »

[Arrêté du 3 juin 2024 fixant les modèles de documents d'information prévus par l'article R1221-38 du Code du travail dans sa rédaction résultant de l'article 1er du décret n° 2023-1004 du 30 octobre 2023 portant transposition de la directive \(UE\) 2019/1152 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne](#)

Université de l'ANDRH : les entreprises se dotent de chartes éthiques sur l'intelligence artificielle pour définir les bons usages



Les DRH, réunis à l'Université de l'ANDRH à Montpellier les 20 et 21 juin, ont mis en garde contre l'utilisation de ChatGPT au travail sans précaution. Ils s'attendent à poser un cadre strict via l'adoption de chartes éthiques. Plus de la moitié des salariés ont recours à l'intelligence artificielle sans en informer leur hiérarchie, selon un sondage Ifop pour LearnThings.

L'IA ? "Un réel danger pour les entreprises vis-à-vis de leur confidentialité"

Depuis la percée fulgurante de ChatGPT, l'intelligence artificielle s'immisce de plus en plus dans les organisations. Or, il est essentiel pour les entreprises de mettre en place des mesures adaptées pour encadrer son utilisation.

Outre la manipulation de l'information et l'escroquerie par imitation de la voix d'une personne spécifique, comme Audrey Richard a tenu à le souligner, l'IA pose un problème éthique. 55 % des salariés l'utilisent pour accomplir certaines tâches quotidiennes sans en informer leur hiérarchie, selon une enquête de l'Ifop pour Learnthings, réalisée en janvier dernier, auprès de quelque 2 000 personnes.

Or, ces technologies utilisées à mauvais escient constituent "un réel danger pour les entreprises vis-à-vis de leur confidentialité", insiste Audrey Richard. Les salariés n'ont pas vraiment conscience de la portée de leurs actes. "Ils transmettent des documents confidentiels qui rejoignent d'un clic le domaine public".

"Il y a un déficit de communication autour des usages et de la sécurité de l'IA dans les entreprises, confirme Marc Landré, associé au sein du cabinet en management et stratégie Sia Partners. C'est la première révolution technologique qui pénètre le monde de l'opinion publique avant le monde de l'entreprise. Les usages pratiqués à titre privé peuvent avoir des conséquences dramatiques pour l'entreprise en termes de sécurité, de cybersécurité, de propriété et de diffusion de data".

L'IA "ne peut se substituer aux interactions humaines", selon Randstad

Face à ces menaces, les entreprises se dotent de chartes éthiques. C'est le cas de Randstad qui souhaite "utiliser l'IA de manière éthique et responsable". Le document de quatre pages affirme que l'IA "ne peut se substituer aux interactions humaines et ce, quelles que soient les étapes du processus [du recrutement]". Il définit six grands principes : la supervision humaine, la transparence et la clarté, l'impartialité et l'inclusion, la confidentialité, la sécurité et la responsabilité. "A chaque fois que nous utilisons l'intelligence artificielle, la décision finale revient au consultant, insiste François Moreau, secrétaire général du groupe. Nous veillons, en outre, à éviter les biais cognitifs, en validant les outils utilisés par une structure extérieure".

Le recours à l'IA se traduit par une amélioration des performances, selon François Moreau : "le temps pour rédiger une annonce est passée de 20 à cinq minutes avec l'IA".

Les lignes rouges de l'Apec

Comme Randstad, l'Apec ne s'interdit pas d'utiliser l'intelligence artificielle. Fruit d'un long travail mené par la direction de la prospective, cette charte met en place des garde-fous.

"Nous avons testé 10 cas d'usage, par exemple sur la manière de publier une offre d'emploi, de rédiger nos études, de délivrer nos prestations de conseil. Nous avons comparé les modèles avec et sans utilisation de l'IA afin de déceler la plus-value de ces technologies", précise Gilles Gateau, directeur général de l'Apec. Cette charte, présentée au CSE, fournit un guide d'utilisation pour tous les consultants qui disposent désormais de ChatGPT sur leur poste de travail. "Elle définit ce qui est autorisé, ce qui est permis sous surveillance et ce qui est interdit", complète ainsi Isabelle Gire, responsable de la prospective.

La charte impose que tout usage d'une IA générative soit systématiquement et explicitement signalé aux candidats comme aux recruteurs.

Parmi les lignes rouges, l'utilisation des données personnelles des clients et des entreprises via ChatGPT ou le recours à ChatGPT pour chercher des informations sur un candidat.

La charte sera amenée à évoluer au fil "des mutations rapides de ces innovations et des enseignements que l'Apec tirera de leur utilisation, indique Gilles Gateau. Il ne s'agit que de la V1, nous allons apprendre au fur et à mesure".

A l'Afnor, la charte bientôt annexée au règlement intérieur

A l'Afnor, cette charte a vocation à être annexée au règlement intérieur de l'entreprise. Ce cadre général permet aux salariés de tester l'IA dans les règles, assure Laurence Breton-Kueny, vice-présidente de l'ANDRH et DRH du groupe. Il repose sur quatre principes éthiques, la transparence, la responsabilité, le respect de la vie privée et de la production intellectuelle. "Surtout, les salariés savent désormais qu'il est interdit, par exemple, de mettre dans ChatGPT un document interne à l'entreprise, au nom de la protection des données. Les IA se nourrissent de ce que vous leur donnez. Résultat, elles sont susceptibles de divulguer des données confidentielles, personnelles ou stratégiques, comme la dernière décision du Comex".

D'ailleurs, pour éviter le risque de fuite, le groupe dispose désormais de son propre ChatGPT, appelé "Félix le chat". Idem pour Canal Plus ou Orange.

France Travail en lutte contre les algorithmes misogynes

Autre exemple : celui de France Travail qui a également mis au point une charte d'utilisation de l'IA, en 2022, co-construite avec un groupe de travail pluridisciplinaire ainsi qu'avec les usagers, demandeurs d'emploi et conseillers. Elle a été validée par le Comité consultatif éthique externe de Pôle emploi sur l'IA. L'esprit du document est là encore que "l'humain soit au centre des décisions, et non la machine", résume Denis Cavillon, directeur général adjoint en charge des ressources humaines et des relations sociales de France travail qui rappelle que l'opérateur public a fait les frais d'une cyberattaque en mars dernier. Avec à la clef, la crainte que les données de 43 millions de personnes inscrites à Pôle emploi, Cap Emploi - ou disposant d'un espace candidat sur France travail - pouvaient être divulguées ou exploitées de manière illégale.

L'autre inquiétude, selon Denis Cavillon, est de générer des biais discriminatoires ; les algorithmes pouvant, par manque de données sur les femmes, par exemple, être misogynes, si le métier sollicité ne se décline qu'au masculin... D'où la nécessité de garantir la "fiabilité des solutions proposées".

Seuls, 10 % des salariés formés à l'IA

Reste qu'une charte, malgré ses nombreuses vertus, "n'engage que celui que la signe", prévient Marc Landré. "Elle donne bonne conscience et permet d'avoir un premier niveau d'appréhension de la problématique". En clair : elle n'est pas une fin en soi. C'est pourquoi, plusieurs organisations, à l'instar de l'Apec, de Canal Plus, d'Orange, de France Travail, de Randstad ou de l'Afnor ont complété leur document par une formation ou des sessions de sensibilisation au bon usage de ces technologies. Par exemple, sur la manière de rédiger un prompt, de contrôler l'information et de "garder un esprit critique".

La loi sur le partage de la valeur peine à s'imposer dans les branches et les entreprises



Obligation de négocier pour réviser les classifications de branche, possibilité de mettre en place un régime de participation dérogeant à la formule légale, négociation sur l'augmentation exceptionnelle du bénéfice et ses conséquences... Plusieurs des mesures de la loi sur le partage de la valeur au sein des entreprises du 29 novembre 2023 s'appliquent déjà aux branches et aux entreprises. AEF info en dresse un premier bilan, marqué par une forte déception de certaines organisations syndicales.

Le 30 novembre dernier, paraissait au Journal officiel la [loi n°2023-1107 du 29 novembre 2023](#) relative au partage de la valeur au sein de l'entreprise, transposition fidèle de l'ANI du 10 février 2023. Si certaines dispositions de ce texte nécessitent encore la publication de décrets, d'autres imposent d'ores et déjà de nouvelles obligations ou ouvrent d'autres possibilités aux branches professionnelles et aux entreprises. C'est notamment le cas de :

- L'obligation faite aux branches d'engager une "négociation en vue de l'examen de la nécessité de réviser les classifications en prenant en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de mixité des emplois", pour celles n'ayant pas procédé à cet examen depuis plus de cinq ans (article 1er) ;
- L'obligation pour les branches d'établir, avant le 31 décembre 2024, un "bilan de l'action de la branche en faveur de la promotion et de l'amélioration de la mixité des emplois [...] assorti de propositions d'actions visant notamment à améliorer l'accompagnement des entreprises dans l'atteinte de cet objectif" (article 2) ;
- La possibilité offerte aux entreprises et aux branches de mettre en place un régime de participation aux résultats dérogeant à la formule légale dans un sens moins favorable pour les salariés (article 4) ;
- L'obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés de négocier sur le partage de la valeur en cas d'augmentation exceptionnelle de leur bénéfice net fiscal, pour certaines avant le 30 juin 2024 (article 8).

Comment sont appliquées en pratique ces mesures depuis plus l'entrée en vigueur de la loi ? Les branches ont-elles respecté leurs obligations ? AEF info a interrogé ceux qui suivent la mise en œuvre de la loi sur le partage de la valeur, notamment au sein des organisations syndicales, ainsi que des professionnels du droit du travail qui l'appliquent dans les entreprises.

Un premier bilan "pas très glorieux"

L'ANI sur le partage de la valeur du 10 février 2023 est le résultat d'un compromis entre le patronat et les organisations syndicales, dont notamment la CFDT. Son négociateur Luc Mathieu dresse un bilan morose des premiers mois d'application de ce texte. S'agissant de l'obligation de négocier sur les classifications au niveau des branches avant le 31 décembre 2023, lorsque cela n'avait pas été fait depuis au moins cinq ans, il estime qu'une "minorité de branches ont fait quelque chose". Ce pourrait être le cas dans la branche de l'assurance. "France Assureurs a entrepris depuis plusieurs mois un vaste chantier de rénovation de sa CCN des personnels administratifs, la question des classifications est abordée dans ce cadre", affirme ainsi la fédération professionnelle du secteur.

Le secrétaire national de la CFDT évoque une vingtaine de branches seulement qui ont prévu d'ouvrir une négociation, et aucun accord conclu à ce stade. Sur la mixité des métiers, "globalement rien n'a été fait", ajoute Luc Mathieu. Même constat s'agissant de la possibilité pour les branches de mettre en place des régimes de participation dérogatoires dans les petites entreprises : "à notre connaissance, aucune branche n'a engagé de négociations". Le négociateur de l'ANI note néanmoins que "quelques branches ont mis le sujet à l'agenda".

"Ce premier bilan [de l'ANI et de la loi partage de la valeur] n'est pas très glorieux et engage la parole des employeurs. Je ne trouve pas cela normal que les engagements du patronat au niveau interprofessionnel se heurtent à la mauvaise volonté de fédérations professionnelles [dans les branches]. Ce n'est pas acceptable", regrette Luc Mathieu en estimant que la mise en œuvre de l'ANI est confrontée à un "vrai problème". Pour le secrétaire national de la CFDT, qui ne cache pas son amertume, le législateur doit désormais envisager des dispositions plus contraignantes. "Toutes les mesures du code du travail qui ne sont pas accompagnées de sanctions ne se soldent par rien", ajoute-t-il.

Constat partagé par Nicolas Blanc, secrétaire national à la transition économique pour la CFE-CGC. "L'obligation [de négocier sur la nécessité de réviser les classifications] n'a que peu d'impacts sur les branches qui n'ont pas fait de révision depuis plus de cinq ans", affirme-t-il, avant d'ajouter que son syndicat n'a reçu "aucune remontée ou demande d'accompagnement afin de mettre en place une formule dérogatoire" de participation.

Des discussions envisagées dans la métallurgie ?

Faisant figure d'exception, la métallurgie pense à s'emparer des nouveaux dispositifs légaux. Une discussion est notamment envisagée sur la mise en place d'un régime dérogatoire de participation au niveau de la branche. "Elle a commencé par un diagnostic sur les dispositifs [de partage de la valeur] en vigueur dans les entreprises de la métallurgie. Il est possible que nous nous appuyons sur un expert pour aider aux réflexions", confie Fabrice Nicoud, président de la fédération CFE-CGC de la métallurgie.

"Les débats débiteront au second semestre 2024, certainement en septembre", complète-t-il. Néanmoins, selon Grégory Khiati, dirigeant fédéral de la CGT, les échanges en cours avec l'UIMM autour du partage de la valeur portent principalement sur la mise en place d'un régime d'épargne salariale et non sur un dispositif dérogatoire de participation auquel il s'oppose. "Les travaux n'ont pas vraiment commencé à ce stade avec les organisations syndicales", tempère également l'UIMM.

Une certaine indifférence du côté des entreprises

Au sein des entreprises, la loi sur le partage de la valeur ne semble pas avoir bouleversé les équilibres. "Les entreprises que nous accompagnons n'avaient pas une attente forte de disposer de nouveaux outils. Les possibilités en la matière étaient déjà extrêmement fournies et permettaient de couvrir beaucoup de situations", remarque ainsi Boris Muniz, avocat chez Capstan.

En particulier, ses clients "ne se saisissent pas à ce stade" de la nouvelle possibilité de mettre en place un régime dérogatoire de participation. Concernant la négociation sur l'augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal, ajoute Boris Muniz, "les entreprises se placent bien davantage dans une logique de stricte mise en conformité plutôt qu'une logique d'intérêt porté à cette mesure. Beaucoup d'entreprises que nous accompagnons se sentent relativement étrangères au dispositif, soit car elles ne connaissent pas de variation significative de leurs résultats, soit car elles ont déjà pour habitude de partager la valeur avec les salariés en cas d'années exceptionnelles à travers des mécanismes de

supplément d'intéressement ou de participation".

Des mesures "techniques et d'inégale importance"

"Il semble que les entreprises, qui doivent régulièrement intégrer un nombre important de nouveautés réglementaires ou jurisprudentielles ne se soient pas encore massivement saisies des mesures de la loi sur le partage de la valeur qui sont assez techniques et d'inégale importance", confirme Pierre Bonneau, avocat associé au sein du cabinet CMS Francis Lefebvre.

Pour les DRH et représentants du personnel, se posent également des difficultés de mise en œuvre pratique de la loi sur le partage de la valeur. C'est notamment le cas de la notion "d'augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal", qu'il leur appartient de définir dans le cadre du dialogue social. Dans un post LinkedIn, Alexandre Fraval, avocat au sein du cabinet Delsol, dresse un panorama de définitions très diverses retenues par ses clients : augmentation du bénéfice de plus de 50 % par rapport à la moyenne des cinq dernières années, augmentation du bénéfice d'au moins 20 % par rapport à l'année précédente, doublement de l'Ebit par rapport au montant le plus élevé des cinq dernières années, etc. "Les accords relatifs à l'épargne salariale ne faisant pas l'objet d'une publication, les entreprises n'ont que très peu de points de comparaison", ajoute l'avocat.

"La principale difficulté technique rencontrée est relative à la notion de bénéfice net fiscal retenue par le législateur, qui dans certaines entreprises ou groupes ne constitue pas un critère pertinent de mesure de la performance de l'entreprise", renchérit son confrère Boris Muniz. Tout comme Pierre Bonneau (CMS Francis Lefebvre), pour qui "cette négociation [sur l'augmentation exceptionnelle du bénéfice net fiscal] n'est pas aisée : elle peut susciter des attentes de la part des représentants du personnel alors qu'elle répond à des hypothèses tout à fait exceptionnelles dont il est du reste difficile de définir les contours. La loi est à cet égard peu éclairante : certes la base de discussion doit porter sur 'bénéfice net fiscal', mais cet indicateur n'est pas toujours le plus pertinent pour apprécier les performances et les résultats économiques de l'entreprise, particulièrement dans les groupes internationaux".

Le ministère du Travail dans le flou

Contacté, le ministère du Travail affirme ne "pas disposer d'une liste ou du nombre de branches qui se sont conformées à l'obligation prévue [par la loi sur le partage de la valeur de négocier sur les classifications]". Selon la DGT, "une soixantaine de branches n'ayant pas révisé leurs classifications depuis plus de cinq ans avaient déclaré avoir examiné la nécessité de les réviser fin 2023 ou au tout début de l'année 2024".

S'agissant des autres dispositions de la loi du 29 novembre 2023 déjà entrées en vigueur, l'administration ne dispose pas non plus "d'éléments spécifiques". Il en est notamment ainsi du "bilan de l'action de la branche en faveur de la promotion et de l'amélioration de la mixité des emplois" ou encore de la possibilité pour les branches de négocier sur la mise en place d'un régime de participation dérogatoire. Sur ce dernier point, "la DGT a été contactée par des branches pour des demandes d'informations mais n'a pas connaissance précisément de celles ayant entamé une négociation sur le sujet".

Accueillir un apprenti handicapé, mode d'emploi



« En trois ans, nous avons à-peu-près doublé le nombre d'apprentis en situation de handicap dans le secteur privé », relève Stéphanie Portal, chargée de mission emploi des travailleurs handicapés à la DGEFP (délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle).

Pas d'âge maximal

Accueillir un apprenti touché par le handicap est régi dans le cadre d'un contrat d'apprentissage aménagé. Cousin du contrat d'apprentissage classique, il cultive ses propres singularités. « *Il n'y a pas d'âge maximal fixé pour le candidat contre 29 ans pour une personne n'étant pas en situation de handicap* », éclaire Laetitia Le Roy, de la DGEFP. Elle poursuit : « *Sa durée peut être augmentée d'un an maximum, parce que le temps de travail / de formation en entreprise / CFA peut faire l'objet d'un aménagement.* » Des aides sont mobilisables par l'employeur, auprès de l'Agefiph (association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) s'il relève du secteur privé et du Fiphfp (fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) pour le secteur public.

Autre spécificité, « *une majoration du niveau de prise en charge, effectuée par l'opérateur de compétences, qui s'élève jusqu'à 4 000€ par année d'exécution du contrat (...)* Ni l'aide ni le financement de prise en charge ne sont proratisés en fonction du temps partiel de l'apprenti. »

A noter qu'un contrat d'apprentissage aménagé est susceptible d'être conclut dès le début de la formation (apprenti déjà reconnu travailleur handicapé) ou faire l'objet d'un avenant dès la reconnaissance de travailleur handicapé effective. La rémunération d'un apprenti en situation de handicap est identique à celle de n'importe quel autre apprenti.

Anticiper au maximum

Séverine Benoist, chargée de mission Formation-alternance à l'Agefiph, insiste : une bonne dose d'anticipation est la clé d'un contrat d'apprentissage aménagé réussi. « *Dès les premiers échanges avec l'employeur, ne pas hésiter à questionner l'environnement de travail, les exigences du poste. Avec qui je vais travailler, comment, pourquoi. Le but est d'essayer d'identifier d'éventuelles difficultés. Le rôle de l'entreprise sera d'aider l'apprenti à réaliser ses tâches dans les meilleures conditions possibles, de là découleront des aménagements.* »

Si l'alternance est une triangulaire entre le candidat, l'organisme de formation et l'entreprise, la formation du maître d'apprentissage à la question du handicap est primordiale. « *L'Opco Afdas propose des formations, ouvertes à tous pas besoin d'être adhérents chez eux, à l'intégration d'apprentis handicapés.* »

[Le guide gratuit en ligne de l'apprentissage aménagé](#) va très prochainement connaître une mise-à-jour pour intégrer les avancées de la loi « plein emploi » votée fin 2023.

Comment recruter

Pour les employeurs désireux de franchir le pas, les interlocuteurs sont légion : France Travail, Cap Emploi, les Missions Locales ou encore les associations spécialisées dans le champ du handicap pour ne citer que ceux-là.

« Etre handi-accueillant, ce n'est pas seulement respecter ses obligations légales (...) c'est œuvrer au développement professionnel de nouveaux collaborateurs », conclut Laetitia Le Roy.

Pourquoi faut-il anticiper le travail de demain ? Est-ce accessible aux petites entreprises ? Quelles tendances se dégagent ?



Pourquoi faut-il anticiper le travail de demain ? Est-ce accessible aux petites entreprises ? Quelles tendances se dégagent ? A l'occasion de la 21e Semaine pour la QVCT, rencontre avec Matthieu Pavageau, directeur technique et scientifique de l'Anact, et Amandine Brugière, en charge de la Fabrique des conditions de travail.

Problèmes de recrutement, absences à remplacer, circuits d'approvisionnement à modifier... Les entreprises ont de nombreuses préoccupations à traiter au quotidien. Pourquoi est-ce néanmoins important, aujourd'hui, de s'intéresser au travail de demain ?

Matthieu Pavageau : Anticiper le travail de demain, c'est utile pour investir la question du travail collectivement, donner du sens à l'activité, et ne pas passer à côté de nouveaux risques ou de nouvelles opportunités. Il s'agit aussi potentiellement de nourrir des décisions, en matière de recrutement, de montée en compétences, d'évolutions de l'organisation etc. qui contribuent dès aujourd'hui à façonner le futur du travail.

L'exercice nécessite de réfléchir à ce que seront les configurations productives dans quelques années : quelles ressources ? Quels process ? Quelles relations avec des prestataires des co-traitants ? L'enjeu c'est de chercher à faire le lien entre ces questions et les conditions de travail. Et pour y parvenir, il est utile d'en parler dès aujourd'hui entre les directions, les équipes, les représentants du personnel car chacun a des représentations, des enjeux et des expertises différentes à apporter.

Il y a trois ans, après la période du Covid, l'Anact proposait aux entreprises de se familiariser avec la pratique de retours d'expérience pour tirer des enseignements de cette période bouleversée et apprendre de nouveaux fonctionnements. Aujourd'hui, nous soutenons l'idée qu'il faut aussi investir l'anticipation. Ces deux regards – sur hier et sur demain - sont les deux faces d'une expérience d'apprentissage qui nous concerne tous.

Mais s'intéresser au futur cela veut dire quoi concrètement ? Un employeur, un représentant du personnel n'ont pas de boule de cristal...

Amandine Brugière : Le futur du travail n'existe pas dans le présent, il est projeté, imaginé. Néanmoins, il n'est pas complètement incertain. En s'appuyant sur les tendances existantes et sur les fondamentaux de l'entreprise, directions, salariés, peuvent mettre en discussion leur vision de ce qui serait souhaitable à moyen et long terme. Car si le futur n'existe pas encore, tout le monde a un avis

sur la manière dont il pourrait advenir – ce n'est pas un sujet réservé aux experts. Discuter des conditions de travail de demain, c'est se mobiliser dès aujourd'hui, savoir pourquoi on agit et vers quoi on tend. C'est construire ensemble un sens au travail.

Quels sont les grands enjeux qui vont vraisemblablement bousculer le travail à l'horizon 2040-2050 ? Et quels liens avec la qualité de vie et des conditions de travail ?

AB : Les évolutions géopolitiques ont des effets directs sur l'économie, les marchés financiers, les chaînes d'approvisionnement, les ressources... et donc sur le travail. Il y a aussi les enjeux climatiques, environnementaux de plus en plus prégnants - avec des matières premières qui seront demain moins disponibles, la sobriété énergétique qu'il faut viser, les fortes chaleurs qui se répètent. Ces tendances ont des impacts sur l'environnement de travail mais aussi sur les organisations de travail, les pratiques et les relations professionnelles.

La nouvelle donne technologique est une autre dimension à intégrer, à travers l'[intelligence artificielle](#) en particulier. Il faut, par exemple, s'interroger collectivement dans les établissements concernés sur la manière de ne pas déposséder le travail humain de sa capacité de choix et de prise de décisions au profit de machines apprenantes. Un autre enjeu, c'est la [transition sociétale](#) : les attentes de démocratie en entreprise s'expriment davantage, on note une centralité moins forte du travail dans la vie des individus, le besoin de concilier les temps... Comment cela peut-il s'anticiper dans une organisation donnée ?

MP : Les évolutions démographiques sont une autre dimension que je voudrai souligner pour la mettre en relation avec les évolutions des besoins en compétences et les formes d'organisation du travail. Certains secteurs qui peinent déjà à recruter aujourd'hui feront face dans quelques années à de très forts besoins en main d'œuvre. C'est le cas des services à la personne - qui sont exposés au vieillissement de la population générale et à celui de la population salariée, ou du secteur bâtiment, qui va être très mobilisé par la rénovation énergétique.

Dans ces secteurs et d'autres, les évolutions démographiques, les besoins en recrutement, les enjeux d'égalité vont donner aux conditions de travail une importance particulière. C'est une responsabilité partagée que de travailler à des modèles qui préservent les RH mais aussi l'environnement.

Qu'est-ce qui aide à ouvrir un dialogue sur le travail de demain dans les entreprises, y compris des petites entreprises ? En quoi cela peut être une aide pour les conditions de travail aujourd'hui ?

AB : Différentes méthodes permettent de prendre du recul sur l'activité et de porter le regard à moyen-long terme : des méthodes de scénarisation, de simulation, de projection, le design-fiction, le prospective, voire le travail sur les imaginaires comme nous l'avons fait avec le réseau Université de la pluralité. Partant de ces différentes méthodes, l'Anact explore des méthodes d'anticipation intégrant la question des conditions de travail, en particulier pour les TPE-PME.

MP : Dans tous les cas, concilier l'ensemble des enjeux que nous avons cités pour demain suppose un dialogue fort sur les questions du travail dans les entreprises. C'est un vrai challenge et c'est ce que soutiennent les démarches QVCT. Car si on se parle au quotidien du travail, s'il y a de l'écoute et des capacités d'agir sur le travail, cela aide à se projeter, c'est un levier de transformation du travail – pour aujourd'hui et pour demain.

L'IA, un enjeu de formation qui reste à relever pour les entreprises



Les entreprises ont-elles suffisamment pris le virage de l'intelligence artificielle ? Si le sujet et ses conséquences sur le monde du travail ne font plus débat, les organisations tardent à l'intégrer pleinement dans leur stratégie « formation ». Au risque de perdre un terrain précieux pour maintenir leur compétitivité.

A RETENIR :

Les projections des experts en matière d'impact de l'IA sur les emplois :

Un quart du travail effectué par l'homme pourrait être pris en charge par l'IA générative, comme ChatGPT. Une technologie qui ferait fortement évoluer les compétences – de 68 % d'ici 2030. Par ailleurs, l'intelligence artificielle devrait partiellement automatiser deux tiers des emplois.

Intégration par les employeurs de cette révolution en marche :

D'après plusieurs études examinant la situation dans différents pays, l'accent semble être mis sur le redéploiement des talents, en interne, et au recrutement externe. En France, moins d'une entreprise sur deux s'est déjà engagée dans la sensibilisation et l'accompagnement des collaborateurs.

Rôle de la formation dans cette dynamique d'adaptation à l'intelligence artificielle :

La conception de formations et de parcours pédagogiques dédiés est essentielle pour embarquer l'ensemble du collectif, tout comme la mobilité interne et la responsabilisation des collaborateurs dans la mise à jour de leurs hard et soft skills.

Pour certains secteurs d'activité, la révolution IA s'annonce particulièrement puissante. Dans le cadre d'une récente étude, l'éditeur de logiciels Autodesk a interrogé plus de 5 000 chefs d'entreprise, dans le monde entier, qui œuvrent dans le domaine du « Design & Make » – architecture, ingénierie, construction et opérations, conception et fabrication de produits, ainsi que médias et divertissements. Près de huit dirigeants sur dix considèrent que l'intelligence artificielle va améliorer leur secteur, en le rendant notamment plus créatif. Les investissements dédiés sont donc d'actualité : 72 % des chefs d'entreprise les ont déjà augmentés, et trois sur quatre prévoient de les renforcer dans les trois prochaines années.

Si le champ de la conception et de la fabrication de produits et services est particulièrement concerné, ce sont à terme tous les secteurs d'activité qui seront impactés, à plus ou moins grande échelle. D'après les estimations de Goldman Sachs, pas moins de deux tiers des emplois sont exposés à un certain niveau d'automatisation avec l'IA, tandis que l'IA générative, comme ChatGPT, pourrait prendre en charge un quart du travail (en moyenne, toutes professions confondues).

Le recrutement privilégié au développement des compétences

Quelle stratégie RH les entreprises comptent-elles mettre en œuvre pour intégrer l'IA dans leur business ? Une étude d'Adecco livre des éléments à ce sujet. 2 000 dirigeants d'entreprise, dans neuf pays dont la France, ont été interrogés sur leur politique de recrutement et de développement des compétences. Conclusion principale, résumée par Denis Machuel, PDG de la société de services RH dans l'introduction du rapport : « De nombreux leaders n'ont pas une compréhension claire de la disruption qui est devant nous. Des stratégies de gestion des talents centrées sur l'humain seront primordiales pour construire la bonne force de travail, en créant des opportunités de développement. »

En effet, à l'heure actuelle, les top managers comptent privilégier le recrutement pour se doter des compétences nécessaires afin de travailler avec l'IA (66 %). Seul un sur trois va miser sur l'upskilling de leurs collaborateurs, tandis que 46 % pensent renforcer leur politique de mobilité interne, pour redéployer les salariés dont la fonction est particulièrement impactée par l'IA.

Dans ces grandes tendances mondiales, les organisations françaises vont peut-être jouer différemment leur partition. C'est du moins ce que l'on peut penser face aux ressentis des recruteurs, recueillis par LinkedIn.

Formation et mobilité, deux leviers à adopter pour travailler avec l'IA

Aujourd'hui, à peine quatre dirigeants français sur dix accompagnent leurs collaborateurs dans leur familiarisation avec l'intelligence artificielle. C'est pourtant une urgence, surtout si l'on garde à l'esprit que l'IA évolue très vite. D'après les données de la cartographie numérique de LinkedIn, les compétences requises pour les emplois à l'échelle mondiale devraient évoluer de 51 % d'ici 2030. L'essor de l'IA générative accélérerait ce changement à 68 %. Près de deux recruteurs sur trois s'attendent donc, en toute logique, à ce que les écarts de compétences se creusent au cours des cinq prochaines années. La formation apparaît comme incontournable pour négocier ce virage.

« Avec l'arrivée de l'IA qui apporte son lot de transformations en cours et à venir, les entreprises qui tireront leur épingle du jeu sont celles qui arriveront à faire correspondre leurs besoins en compétences avec leurs talents pour accompagner leur propre transformation, décrypte Fabienne Arata, DG de LinkedIn France. Notre conviction : la formation et la mobilité interne seront les deux moyens clés pour y parvenir. La montée en compétences, qu'il s'agisse de hard skills ou de soft skills, aidera non seulement les entreprises à devenir plus agiles, mais aussi à fidéliser les talents et à faciliter leur évolution de carrière en interne. Toutefois, pour atteindre cet objectif, elles devront instaurer une culture de la formation continue, en promouvant la mobilité interne, en encourageant leurs collaborateurs et collaboratrices à envisager une évolution de carrière et en les aidant à identifier les compétences nécessaires pour accéder à de nouvelles fonctions.

"On ne peut pas confier un recrutement de A à Z à un outil d'intelligence artificielle" (P. Ducoin, Cornet Vincent Ségurel)



Rédaction des offres d'emploi, sélection des candidats, entretiens d'embauche vidéo... Les entreprises ont de plus en plus recours aux outils numériques d'intelligence artificielle pour opérer différentes phases du recrutement. Entre éthique, gestion des données récoltées et association entre machine et humain, les droits du travail et numérique fixent des limites pour que les entreprises puissent se mettre en conformité, indiquent les avocates Pauline Ducoin, et Delphine Monnier, associées au sein du cabinet Cornet Vincent Ségurel, lors d'une conférence organisée sur LinkedIn le 4 juin 2024.

On le sait déjà, l'intelligence artificielle pénètre le monde de l'entreprise et celui du travail par ricochet depuis quelques années déjà. Outils de gestion du recrutement, prévision des besoins en effectifs à court et moyen terme ou encore gestion de la mobilité des salariés, les domaines RH dans lesquels l'IA intervient se multiplient, et posent de nouvelles questions aux employeurs en termes de règles éthiques et juridiques.

Le 4 juin 2024, Pauline Ducoin, avocate spécialisée en droit numérique, et Delphine Monnier, avocate en droit du travail, toutes deux associées au sein du cabinet Cornet Vincent Ségurel, expliquent, lors d'un live diffusé sur le réseau social professionnel LinkedIn, les informations que les employeurs doivent impérativement connaître afin de mettre en place des systèmes d'IA dans la procédure de recrutement, à chaque phase du processus.

LES RÈGLES EN MATIÈRE DE SÉLECTION DES CANDIDATS

Premier outil automatisé aujourd'hui très utilisé par les RH : celui qui rédige les annonces d'emploi, sélectionne et trie les CV des candidats. "En droit de l'innovation et en droit du travail se croisent le traitement automatique des candidatures et l'aide à la décision", indique tout d'abord Delphine Monnier, qui rappelle qu'avant toute chose, la loi interdit la diffusion de fausses annonces d'emploi destinées à se créer des fichiers de candidats. "Le code du travail interdit la publication d'éléments faux ou qui peuvent induire le candidat en erreur sur le poste à pourvoir. Il faut donc être très vigilants sur ce point et bien veiller également à ne pas inclure de mention qui puisse être considérée comme discriminatoire", poursuit-elle.

Vient alors la question des données que l'employeur va collecter sur le candidat et de la grille d'analyse qu'il va utiliser pour se faire une opinion de ce dernier. "Les outils innovants existent aujourd'hui, comme les réseaux sociaux, privés ou professionnels. Nous pouvons donc avoir accès à la vie privée des candidats sur Instagram, Facebook, ou encore Snapchat", indique Pauline Ducoin. Or, l'un des principes importants à prendre en compte "est celui de la minimisation de la collecte de données. Un employeur qui recrute ne peut collecter et traiter que des données utiles par rapport à la finalité qu'il poursuit. Ce dernier cherche à pourvoir un emploi, il doit ainsi s'interroger sur le parcours du candidat, ses diplômes, sa capacité physique à tenir un poste dans certains cas. Les réponses qu'il cherche doivent être légitimes par rapport à l'emploi qu'il cherche à pourvoir", détaille l'avocate.

La Cnil a d'ailleurs diffusé un guide disponible gratuitement sur ce sujet en 2023. "Elle n'y dit pas qu'il est interdit d'aller consulter les réseaux personnels, mais dès lors que ce n'est pas utile au recrutement, l'employeur potentiel ne peut rien en faire", explique Delphine Monnier. "Il y a également la question des pièces d'identité. Certaines d'entre elles peuvent être demandées et

conservées, car les emplois le nécessitent. En revanche, la plupart du temps, on pourra demander de voir les documents d'identité, sans les collecter, ni les conserver", souligne-t-elle.

QUAND L'IA RECRUTE À LA PLACE DES HUMAINS

Certains outils permettent aujourd'hui de réaliser une grande partie, et de manière automatisée, du processus de recrutement, de la sélection des CV à l'enregistrement d'entretiens d'embauche, par le biais d'assistants conversationnels et de la vidéo. "L'outil fait ensuite une synthèse au recruteur. C'est intéressant de voir comment on se prémunit des risques pour le recours à ces outils", affirme l'avocate précisant que les mêmes règles liées à la finalité poursuivie s'appliquent dans ce cas. De plus, "on ne peut confier un recrutement de A à Z à un outil d'intelligence artificielle, une intervention humaine demeurant toujours obligatoire", précise Pauline Ducoin.

Au-delà, "il faut s'interroger sur les risques de biais et le fait que, dans le cadre de l'utilisation de ces outils, c'est à l'utilisateur, et donc à l'employeur, de vérifier que l'usage est conforme aux dispositions réglementaires", ajoute Delphine Monnier. Enfin, la validité scientifique des méthodes proposées par les outils, a son importance. "Lorsque cette validation scientifique n'existe pas, certaines entreprises ont tendance à faire signer au candidat un document autorisant le recours aux outils utilisés afin de se protéger d'un possible recours futur", prévient-elle.