

## Entretien : Annick Challancin ESKER.

- Cette revue a fait un appel à contribution sur l'intelligence artificielle, la digitalisation et le rôle des RH.

- Mais tous alliés ou ... ?

- C'est-à-dire, quel est en fait, autrement dit, quand on adopte ou on opte pour des outils de digitalisation et l'IA, parce que là, ils parlent de deux choses différentes, mais quand même, ils disent : " Le digital et technologie et l'IA en particulier, quel est le rôle des DRH en entreprise ?". Et on a commencé à faire des entretiens, donc chacun fait des entretiens, il y a par exemple, Bouygues, Orange, en autre hein !

- C'est des grandes structures, einh !

- Oui ! Et puis, nous évidemment, on voudrait que nos partenaires soient présents, donc ESKER et SEJID. Et en fait, c'est pour ça, sur ce guide d'entretien, il y avait un peu les axes qui ont été abordés par ceux qui ont mené les entretiens et pour ma part aussi, on a commencé à traiter ou analyser les entretiens de Bouygues et d'Orange, il y a aussi quelques orientations qui sont sorties, donc c'est pour ça j'ai pris mon guide d'entretien et j'ai pris un peu ces analyses pour qu'on puisse alimenter et on compte beaucoup sur l'entretien avec vous.

(Rire) Je ne vais pas monter la pression.

- XX 01 :31 l'IA, j'ai regardé, pas fait grande chose einh !

- Peu importe l'IA en fait, c'est que moi je mettrai les technologies parce que l'IA est une technologie certes plus destructive 01 :41, mais c'est une technologie comme une autre, donc l'idée c'est d'avoir, vous allez voir, on orientera plus l'intelligence collective.

- D'accord, ok, on est plus à l'aise dans l'intelligence collective.

- Absolument, et encore de ma formation, des cours que j'ai eu au MIT, notre professeur en charge M. Thomas MALONE, c'est Monsieur intelligence collective et technologie et lui, il dit que l'intelligence artificielle augmentera l'intelligence collective, tout simplement c'est que collectivement les meilleurs, ça, ça été prouvé, et je ne sais pas s'il faudra que je vous envoie une étude, vous êtes anglophone j'imagine puisque vous êtes à ESKER (Rire).

- Oui, je peux lire l'anglais oui. (Sourire)

- Oui voilà, c'est pour la lecture. En fait, l'étude a montré qu'il y a trois facteurs qui déterminent l'intelligence collective, et là, c'est l'étude de MIT qui est très fameuse en fait.

Premier facteur c'est quand on travaille en groupe, pour que l'intelligence collective soit supérieure à la somme des intelligences, c'est qu'on prend conscience de l'autre, c'est la prise de conscience de l'autre, premier facteur.

Deuxième facteur, c'est la distribution du temps de parole entre les membres du groupe.

Troisième facteur, et ça va vous plaire, en tout cas ça me plaît à moi, c'est la présence des femmes.

- (Rire).

- Bein ça ce n'était pas moi qui le dit !

- D'accord.
- C'est l'étude de MIT et là, ils disent "et la relation était, il y a une corrélation linéaire."
- Ah oué, linéaire !
- Carrément ! Plus il y a de femmes, plus le groupe ...
- L'intelligence collective.
- Plus le groupe est collectivement intelligent.
- D'accord.
- Et ils ont essayé d'expliquer en fait ça, parce que ils disent que la femme, je ne veux pas dire naturellement, mais, elle a plus conscience de l'autre que l'homme.
- Oui, et puis ils sont complémentaires donc.
- En fait la femme, quand les gens parlent, la femme établie plus un contact que l'homme en fait, et les femmes sont très réceptives aux réactions des autres en fait, et donc c'est ce qui fait, et ça de manière générale que ce soit chez l'homme ou chez la femme, mais la présence des femmes augmente l'intelligence collective du groupe, la femme écoute, après moi je fais encore plus d'analyse, je dis que quand on est dans un groupe l'homme s'entend parler en fait, s'écoute, et puis quand il y a des femmes, on est, du moins moi je suis un peu plus attentive personnellement, après on n'est pas toutes ...
- Mais pas **tous par rapport 04 :19** à des hommes (Rire)
- Mais en tous cas, ces trois facteurs
- Dans le groupe Scrum RH on a des femmes, mais la majorité ce sont des hommes, parce que chez ESKER c'est avant tout des ingénieurs.
- La technologie, c'est ça einh.
- Nous c'est deux tiers hommes et un tiers femmes,
- Voilà, donc c'est ça la problématique de ce papier, ils veulent l'intelligence artificielle puisque c'est un sujet à la mode, donc voilà.

L'intelligence collective, mais ça peut être, moi je dis toute technologie commence à augmenter aussi, ça augmente, donc c'est l'homme augmenté, donc c'est l'intelligence collective augmentée. Donc voilà un peu l'idée de ce papier.

Et puis donc nous, on abordera un deux trois quatre, ces quatre thèmes et plus spécifiquement peut-être on parlera des outils, si vous avez une idée, quels sont les outils qui ont transformés le travail, qui ont peut-être mis en place, que ce soit par l'impulsion du service RH ou bien par d'autres services et que vous estimez qu'ils ont transformé le travail.

Si vous avez une idée sur les pratiques de digitalisation dans l'entreprise.

Et puis il y a un concept aussi qu'on a remarqué dans les entretiens, c'est que certains ont dit qu'avec les technologies, il y a une espèce de pratique de RHisation, c'est-à-dire, on essaye de, non c'est nous qui voulons maintenant introduire ce concept.

C'est quoi la RHisation des services, c'est que au-delà du service RH de l'entreprise, au sein de chaque service, c'est comme s'il y a des minis RH donc dans les métiers, dans le sens il faut qu'il y ait quelqu'un qui "takes care" en fait, qu'il fait attention à l'équipe, donc c'est un peu un management métier qui prend un peu le relai sur le RH classique.

- Alors ça sera ces relais-là, ça sera les Scrum Master en fait !

- C'est absolument, et même en fait dans certaines entreprises, il y a certains qui disent, quand il y a certaines personnes qui maîtrisent un outil, ces personnes deviennent en fait presque des formateurs mais informels, c'est-à-dire quand on a et on introduit un outil nouveau et puis on sait qu'il y a quelqu'un qui le maîtrise, donc on va le voir et donc ça devient un peu informel.

- ça peut être des experts aussi.

- Mais l'expert c'est formel, mais l'expert interne et informel qui n'a pas été désigné pour être formateur, ça aussi on l'a remarqué, certains ont parlé de ça.

Bon après, est-ce que c'est une bonne pratique ou pas, on verra ça et puis est-ce que l'introduction de nouvelles technologies, bon, c'est un peu particulier pour ESKER j'imagine puisqu'ESKER est dans la technologie.

- Oui, c'est ça, on est une boîte High-tech, donc (hésitation) les utilisateurs ont par eux-mêmes cherché les applications dans lesquelles ils sont vraiment à l'aise

- Donc ils sont un peu plus familiarisés

- On a même le service informatique interne qui est obligé de les freiner. (Sourire)

- D'accord, bon alors on va faire un aller-retour entre ça pour voir est ce que ces outils en terme d'usage, toujours ce n'est pas l'accumulation des outils, est ce qu'ils ont réellement permis de développer cette intelligence collective, et est ce qu'effectivement vous mesurez, vous suivez, comment vous pouvez dire que finalement le groupe, pas les individus, le groupe en travaillant ensemble et avec la technologie est devenu ou pas.

- C'est le lien avec la techno qui est difficile autant, je peux dire quand en 2011, on a mis en place la GIT donc on a développé l'intelligence collective, c'était une nouvelle façon de s'organiser, donc on reste au niveau du travail, mais le lien avec les technologies, là, j'ai un peu du mal.

- On va y aller par étape et puis on va peut-être trouver des choses qu'on relira à ça.

- Parce que pour moi, la digitalisation des process, on l'a effectivement commencé au service RH depuis très très longtemps, par exemple, on a un portail Formation, donc les gens y mettent leurs vœux au travers de ce portail, nous on peut recueillir, faire un Report, ensuite de là on va présenter, vous savez le prévisionnel au niveau du CSE, on va pouvoir établir notre plan de formation, etc.

Donc ça, mais pour nous, c'est juste un portail de recueil d'informations, vous voyez ce que je veux dire.

- Mais ça, c'est dans votre service, c'est-à-dire, c'est un outil pour vous.

- Voilà, c'est un outil et pour cela moi, moi j'ai fait appel au service informatique interne qui nous a aidé à le mettre en place.

- D'accord.

- C'était un besoin RH, on a fait la demande et ça a été développé par le service informatique interne.

- Alors ça, c'est un très bel exemple, et là en fait, je revendique sur la première rubrique, comment et dans quelle mesure la fonction RH a été impliquée dans la mise en œuvre d'outils digitaux dans votre entreprise, que ce soit pour votre service ou pour d'autres.

Alors si on parle maintenant dans la mise en place de ce service, la formation des collaborateurs pour l'utilisation, est ce que vous en tant que RH, comment vous êtes intervenus ?

- Moi j'ai fait une sorte de tutoriel pour expliquer aux gens comment ils devaient et puis dans l'interface j'ai expliqué aussi, donc c'est moi qui alimentais, je dirai cette interface et puis dans l'e-mail j'ai expliqué où trouver le lien, etc, et comment faire les procédés, mais le tutoriel est assez simple, c'est une interface **XX 10 :25** en trois clics.

- Donc ça c'est pour votre service, mais sinon s'il y a par exemple une introduction d'un outil un peu plus lourd, plus élaboré dans d'autres services, est ce qu'il y a eu une demande de la part des métiers auprès du RH pour par exemple financer une formation, mettre en place ...

- Oui, par exemple quand on a mis en place SAP, un nouvel ERP, là aussi il y a pas mal d'années, on a formé les comptables, on a dû former les gens de l'administration des ventes, on a dû les former, les modules, la FI, module SD je ne sais plus comment ça s'appelle.

- Donc il y a eu des formations.

- Bein oui, on a acheté les formations auprès de SAP qui sont très très très chères, mais là, on n'avait pas le choix, parce que c'est (Sourire) une application qui est quand même

- Assez lourde et spécifique.

- Qui n'est pas user friendly,

- Elle n'est pas intuitive.

- Hyper intuitive, et donc on n'avait pas le choix pour former ces gens-là, donc ça si c'étaient des utilisateurs finaux, après on a dû aussi former les gens de l'informatique interne qui étaient les administrateurs, je dirais de SAP. Donc c'est des formations techniques avec des modules assez lourds, mais voilà !

- Et la demande vient d'eux, est ce que c'est systématique, dès qu'il y a l'introduction d'un outil, est ce que c'est systématique qu'il y ait une formation sur l'outil ?

- Non non ça va dépendre de l'aisance des gens, par exemple au niveau de la R&D, c'est des gens qui vont de tout façon même pas pouvoir se former, parce que les formations n'existent pas sur le marché, ils sont obligés en tant qu'auditeur de logiciels de mettre au point des technos, d'utiliser les technos qui ne sont pas déjà vulgariser, ils vont faire les recherches eux-mêmes, ils vont s'auto-former.

- Très bien !

- Ils se débrouillent.

- D'accord.

- Donc ça va dépendre des utilisateurs finaux, plutôt les fonctions de support vont demander que l'on organise, mais pour les gens de la R&D par exemple, c'est...

- Et par exemple, ils sont plus à l'aise ?

- Ah là ils sont plus à l'aise, bein par contre, ils nous demandent d'autres formations quand même, comme des formations très techniques qu'on a organisé pour eux.

- Et, donc les demandes viennent, si on regarde un peu sur l'historique, parce que vous êtes dans l'entreprise depuis combien de temps ?

- Bein là-bas, ça fait plus de 20 ans, je suis en xx 12 :46 (sourire), donc moi j'ai mis en place le service ressources humaines au seuil fatidique, vous savez des 50 salariés, donc, mise en place du CE, mise en place du plan de formations, donc tout ça n'existait pas.

- Et là, vous êtes combien de collaborateurs, en France et dans le monde ?

- En France, on a dépassé 350 et on a franchi les 700 dans le monde.

- Ah oui, quand même ! Et c'est vous qui vous occupez aussi de RH Monde ?

- Alors un peu, mais pas tout, c'est-à-dire, j'ai une DRH au Etats Unis, tout ce qui est paie tout ça je me n'en n'occupe absolument pas, par contre je vais m'assurer que les outils transverses comme les entretiens annuels, ils ont créé une poly-expérience et bien ils sont utilisés de partout, donc là moi, je fais aussi des tutoriels sur un outil qui s'appelle QUIP pour que tout le monde puisse utiliser, là par exemple les filiales, maintenant elles vont être, je veux que chaque admin de chaque filiale soit autonome pour lancer les formulaires d'embauche, les formulaires de sortie, parce que tout ça c'est nous, notre service RH ici qui le gérait pour tout le monde, en étant de plus en plus nombreux, ça devient un peu lourd, donc avant qu'on achète une licence pour eux, j'ai dit, bon je vais faire d'abord le tutoriel et puis ...

- On peut élargir.

- Et après, on lance et c'est ce qu'on est en train de faire.

- D'accord. Et donc, lorsqu'il y a de nouveaux outils, vous êtes généralement impliqués ou c'est en fonction de la demande des services, enfin, de de de (hésitation) ...

- ça va dépendre.

- ça dépend ! Mais vous avez collaboré avec tous les services chez ESKER.

- Ah oui oui oui, bien sûr !

- Tous ! C'est-à-dire par rapport...

- Service technique, informatique interne, support, les consultants, les consultings, le marketing, oui oui bien sûr.

- Et donc, parce que ce que j'ai compris aussi, c'est que vous, vous pouvez aussi demander à des ressources internes de développer des outils pour les autres services en fonction de la demande, s'ils ont l'expertise, s'ils ont la ...

- Alors, ce n'est peut-être pas forcément moi qui ai demandé aux autres services, puisqu'ils savent qu'il y a un service informatique interne, ils peuvent s'adresser à eux pour par exemple les consultants service professionnel, ils ont développé un outil propre à eux, ils l'ont géré directement avec le service informatique interne pour acheter une licence etc.

- D'accord.

- Moi, là je n'ai même pas eu besoin de faire l'information, donc ça va dépendre.

- Et avec le changement de la loi sur la formation, est ce que ça change quelque chose pour vous ?

- Non !

- Non jusqu'à maintenant... !

- Non, parce que déjà le DIF, on l'utilisait très très peu, on disait le DIF coûtait de la **XX 15 :22** pour vous le jour où on ait besoin de faire une reconversion, etc.

Donc une boîte high-tech doit investir en l'information, on ne regardait pas, on faisait de 3 à 4 % de masse salariale, donc le plus important, c'était d'être sûr que les gens aient les bons outils ou les bons technos pour pouvoir travailler correctement.

- Oui ! Alors justement en fait, est-ce que vous avez vu ou rencontrer des freins, des résistances de la part de certains collaborateurs quand il y a eu l'introduction d'une nouvelle techno.

- Ah non, pas du tout

- Non ?

- Non, chez nous au contraire, ils sont demandeurs.

- Ils sont plus demandeurs !

-Voilà, ils sont demandeurs.

- Mais est-ce que vous pensez que toutes boîtes technos sont forcément dans ce cas-là ? Parce que parfois, il y a des boîtes qui développent la technologie en tant que produit, mais qui ne sont pas forcément eux, mais en fin, meilleurs élèves en termes d'usage.

- Alors nous, chez ESKER, la direction a toujours voulu qu'on utilise notre propre solution, par exemple. Toutes les demandes d'achat, c'est par l'outil O.D, la solution qu'on vend, ça depuis que je suis chez ESKER, j'ai toujours entendu dire quitte à être les premiers testeurs, quitte à mettre un comptable dans une équipe R&D pour expliquer, etc.

Ca a toujours été... Bein ça, c'est le début de l'intelligence collective... Moi, je me rappelle, il y avait un comptable, d'ailleurs, elle a été valorisée qui s'occupait de la comptabilité fournisseur au tout début qu'on a mis en place la **JT 17 :02**, elle allait dans les reviews, et elle disait, mais non là ce que vous faites, ça ne va pas du tout, regardez on fait comme ça, et sinon moi, je disais aux développeurs, passez une demi-heure avec un comptable, passez du temps avec eux, vous voyez comment ils travaillent et vous allez voir ce que vous allez devoir...

- Le vrai utilisateur en fait.

- Exactement ! Donc comme on avait la chance d'avoir l'outil SAP en tant qu'utilisateur et que nos premiers clients s'étaient des comptes SAP, nous, on favorisait, je veux dire ce travail...

- Très bien ! Donc là en fait, c'est une philosophie aussi de l'entreprise, c'est cette culture d'entreprise qui est très orientée, c'est ce que j'ai mis aussi dans mon introduction, c'est à dire, elle est réellement orientée innovation, ouverture, IT, là elle est très portée par la technologie même en interne !

- Oui et aussi ne pas hésiter à utiliser les compétences internes sur les users qui sont comptables ou administration des ventes, etc. Puisqu'on fait des solutions qui sont destinées à ces utilisateurs.

Donc là, moi, j'ai toujours toujours toujours poussé et d'autant plus la direction, veut qu'on utilise nos solutions.

- C'est bien ça, ça montre que c'est de bonnes solutions, ce n'est pas genre, j'ai un restaurant, mais je mange jamais mes plats (Rire).

- Quand on dit les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés, ce n'est pas le cas chez nous.

- Ca, c'est super !

- On fait vraiment le maximum pour que... et parfois, on a des chefs de produit qui nous disent, bon voilà, on va tester, faites des retours, alors par exemple l'application de note de frais à un moment donné, il fallait qu'on fasse des retours.

- Bein, c'est bien là, on est réellement dans cette intelligence collective einh !

Alors, parlons d'intelligence collective justement, est-ce que vous faites un lien entre outils digitaux et intelligence collective ?

- (Silence 6 sec) à ce qu'on vient de dire, oui effectivement ça peut aller, mais après, moi le Scrum RH c'est plus l'agilité, le collaboratif qui fait l'intelligence collective, mais on n'a pas besoin d'outils digitaux.

Alors le seul outil qu'on a, c'est le TRELLO qui nous permet, parce que c'est quoi Scrum RH, c'est une équipe transverse, donc avec des gens qui ne se voient pas tous les jours. Par contre, quand ils veulent savoir où on en est, ils vont aller sur un outil commun qui est le TRELLO.

Mais c'est (SILENCE 3 sec), comment dire, c'est un outil qui recense des cartes, des tâches, je pense que vous connaissez le TRELLO.

- Oui, oui oui !

- Donc, est-ce que vous appelez ça un outil digital, moi je n'en sais rien !

- Oui, oui oui, c'est un outil ! De toute façon à chaque fois qu'on utilise la technologie qui a une dématérialisation de quelque chose, c'est digital.

- Alors dans ce cas-là, c'est le seul lien qui nous permet, je dirais, de construire ce que nous devons faire ensemble avec le planning qu'on fait, donc...

- Et ne pas être forcément physiquement présents.