



# Careers

## Une fonction RH Digitale engagée à accompagner la transformation numérique de son entreprise

### SOMMAIRE

Préambule : la transformation digitale vue par le groupe La Poste, sponsor de notre étude	3
Présentation de l'étude	4
Grille de lecture de l'étude	4
Panel d'entreprises répondantes	5
Le Working Digital : un changement culturel profond des modes de fonctionnement des entreprises	6
Une fonction RH qui montre l'exemple	19
Le Digital : un défi à relever par la fonction RH	27

## Nos remerciements aux entreprises participantes et aux participants du Comité de Pilotage

Nous remercions l'ensemble des entreprises participantes sans qui cette étude n'aurait pas été possible :

- L'APEC ;
- La MAIF ;
- La Société Générale ;
- Le groupe La Poste ;
- Le Ministère de la Défense ;
- Orange ;
- Renault.

Remerciements particuliers à **SYLVIE FRANÇOIS**, Directrice Générale Adjointe, Directrice des Ressources Humaines et des Relations Sociales du Groupe La Poste et **DOMINIQUE BAILLY**, Conseiller du Directeur Général, Directeur du Pilotage Stratégique RH du Groupe La Poste qui ont présidé le Comité de Pilotage et nous ont reçu dans leurs locaux avec bonne humeur et convivialité.

Merci également à nos participants pour leurs analyses :

L'**AMIRAL JEAN-LUC CABON**, Chef de la Mission projet de transformation de la fonction RH au Ministère de la Défense ;

**FRANCK LA PINTA**, Responsable de la Stratégie Digitale et de la Communication Externe RH à la Société Générale ;

**ZIRYEB MAROUF**, Directeur applicatifs RH Groupe et réseaux sociaux du Groupe Orange ;

**PATRICK RISSEL**, DRH de l'APEC

**OLIVIER RUTHARDT**, Directeur délégué Ressources Humaines du Groupe MAIF ;

**SOPHIE SEISS**, Directrice RH Amérique Latine de Renault ;

**YVES SYNOLD**, Associé Kurt Salmon RH-Management

**DIDIER TICHKIEWITCH**, Directeur Développement des Activités de l'APEC.

Nous remercions enfin le Président du Cercle Humania, **GHISLAIN MISSONNIER**, pour et au nom des membres du Cercle qui ont animé le Comité de Pilotage et ceux qui ont répondu au questionnaire.

Un grand merci à l'équipe Kurt Salmon RH-Management qui a conduit cette étude sous la direction de Mickael Loeuille Manager accompagné de Simon Brossard, Camille Charmasson, Sophie Colin, Rémi Joffre et Aurélien Ribeire.

## AVERTISSEMENT

Ce dossier réalisé par Kurt Salmon contient des renseignements généraux fournis « tels quels ».

Dans la présente étude, Kurt Salmon fournit des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale. Kurt Salmon peut modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et notamment s'engage à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers). Kurt Salmon a mis en œuvre tous les efforts possibles pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ».

Kurt Salmon ne garantit rien d'autre et décline toute responsabilité, en son nom, celui de ses agents, conseils, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;
- au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;
- au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.

Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre

## LIENS AVEC LES MARQUES ET/OU SOCIÉTÉS CITÉES

La référence aux marques/sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude. Kurt Salmon ne cautionne ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent. En outre, Kurt Salmon n'affirme rien et décline toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

## DROIT D'AUTEUR

©2015, Kurt Salmon

Kurt Salmon est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Kurt Salmon autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Kurt Salmon est la source de l'étude reproduite;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Kurt Salmon. Kurt Salmon interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

### LA TRANSFORMATION DIGITALE VUE PAR LE GROUPE LA POSTE, SPONSOR DE NOTRE ÉTUDE

Comme nombre d'entreprises aujourd'hui et vraisemblablement davantage que d'autres, Le Groupe La Poste se transforme en profondeur du fait du Digital. Ce n'est donc pas par hasard si le groupe La Poste a souhaité présider le comité de pilotage de cette étude.

Sylvie FRANCOIS, DRH groupe La Poste, et Dominique BAILLY, Directeur de la performance et de la prospective stratégique RH au Groupe La Poste nous parlent de l'impact du Digital au sein de leur groupe.

De par ses activités, La Poste est naturellement impactée par les nouvelles technologies sur le volume des correspondances, sur la nature des transactions et des intermédiations pour tous les métiers : courriers/colis, services financiers...

Le Digital est une formidable opportunité pour le Groupe de développer notamment le commerce en ligne en valorisant sa connaissance « clients ». Il amène à repenser le modèle économique sur plusieurs aspects : tout d'abord, le Digital génère des évolutions sur les emplois, la création de nouveaux emplois et des enjeux d'acquisition de nouvelles compétences par les collaborateurs. Mais le Digital est aussi une opportunité pour un Groupe comme La Poste de développer des services et activités jusque-là non envisagés. Par exemple, le projet Facteo consiste à fournir un Smartphone à tous les facteurs afin qu'ils puissent réaliser des opérations, signatures, réexpéditions... Ces derniers pourront aussi par exemple intervenir comme tiers de confiance pour réaliser un constat auprès d'un assureur, saisir les préférences des personnes quant à la livraison de leur colis...

Les métiers évoluent, les activités sont bouleversées et la gestion stratégique des emplois et des compétences est devenue un enjeu majeur pour le groupe La Poste qui a choisi de saisir cette opportunité pour augmenter la qualité de service et apporter directement et facilement de l'information à ses collaborateurs. Ainsi, un outil a été mis en place pour faciliter la mobilité professionnelle interne des collaborateurs : sur une interface ludique, ces derniers peuvent découvrir les différents métiers de La Poste, les compétences requises et les parcours de développement à suivre afin de pouvoir se positionner en interne sur les postes disponibles qu'il s'agisse de passerelles directes ou de reconversions. Une carte interactive leur permet d'identifier les agences dans leur périmètre géographique.

De manière plus générale, d'autres projets liés au Digital participent à l'amélioration de la fonction RH de La Poste notamment en termes de gestion des congés et de modernisation des processus RH en vue de mieux fonctionner dans l'intérêt des collaborateurs et des clients. Le Digital est aussi une formidable opportunité de repenser les modes de management et plus largement les relations entre les collaborateurs.

Le Digital est au centre des préoccupations de La Poste et c'est donc avec plaisir que nous avons accepté d'être sponsor de cette étude aux côtés d'autres entreprises prestigieuses.

1- Source : CCO Council ([www.ccocouncil.org](http://www.ccocouncil.org)).

Cette étude a commencé au premier trimestre 2014 et s'est prolongée sur le premier semestre 2014. Son objectif est double. D'abord étudier comment le Digital transformait la fonction RH sur ses propres processus. Ensuite, étudier comment la fonction RH, au-delà de sa propre fonction, doit accompagner l'ensemble de l'entreprise dans cette transformation. Ce double enjeu est résumé dans cette problématique : « Une fonction RH digitale capable d'accompagner la transformation numérique de l'entreprise ».

La réponse à cette problématique se fera en 3 temps :

- Le changement culturel profond qu'engendre le Working Digital dans les modes de fonctionnement de l'entreprise ;
- La nécessaire exemplarité de la fonction RH sur sa propre évolution Digitale ;
- L'accompagnement de l'entreprise dans son ensemble par les Directions des Ressources Humaines pour relever le défi du Digital.

### FOCUS SUR LA MÉTHODE

Création d'un Comité de Pilotage présidé par **Sylvie François**, Directrice générale adjointe, Directrice des Ressources Humaines et des Relations Sociales du Groupe La Poste et **Dominique Bailly**, Conseiller du Directeur Général, Directeur du pilotage stratégique RH du Groupe La Poste. Avec l'**Amiral Jean-Luc Cabon**, Chef de la mission projet de transformation de la fonction RH au Ministère de la Défense, **Franck LA PINTA**, Responsable de la Stratégie Digitale et de la Communication Externe RH à la Société Générale, **Ziryeb Marouf**, Directeur applicatifs RH Groupe et réseaux sociaux du Groupe Orange, **Patrick Rissel**, DRH de l'APEC, **Olivier Ruthardt**, Directeur délégué Ressources Humaines du Groupe MAIF, **Sophie Seiss**, Directrice RH Amérique Latine de Renault, **Yves Synold**, Associé RH-Management chez Kurt Salmon, **Didier Tichkiewitch**, Directeur Développement des Activités de l'APEC, et **Ghislain Missonnier**, Président du Cercle Humania.

Mise en ligne d'un questionnaire composé de 50 questions, auprès d'un panel de 76 DRH ayant accepté de répondre. Le questionnaire a été complété en ligne via l'application Survey Monkey.

### POURQUOI UNE ÉTUDE SUR DIGITAL RH ?

Lors des diners débats du Cercle Humania, les DRH ont été sondés sur les thèmes RH qu'ils souhaitaient aborder. Parmi les 13 thèmes proposés, les DRH ont identifié la question du Digital RH comme un thème prioritaire.

À cet égard, les DRH que nous avons rencontrés au travers de cette étude sont unanimes : le digital impacte en profondeur leur entreprise (les usages, la façon de manager, les attentes des collaborateurs...) et ne peut être circonscrit à un aspect outil. Autre conviction partagée, le fait que la DRH doive s'emparer de ce sujet. Quelles transformations anticiper ? Quels nouveaux usages imaginer ? Quelles compétences développer ?

Les enjeux sont de taille pour l'entreprise : sa marque employeur, son attractivité, l'efficacité de ses modes de travail, sa survie pour certaines, les impacts sur les temps et lieux de travail, l'évolution des métiers n'en sont que quelques exemples.

Nous sommes résolument dans la troisième révolution industrielle (après la vapeur et l'électricité) et cette révolution va transformer nos modèles, par l'innovation, la mise à disposition de la connaissance, l'interaction permanente pour quasiment tous les habitants, la relation à l'autre.

Il faut également accepter que toutes les entreprises ne sont pas impactées de la même manière, avec la même profondeur. Il y aura un décalage entre par exemple les services et les entreprises industrielles, manufacturières.

Notre étude a l'ambition de partager des convictions, des retours d'expérience et des méthodes permettant au lecteur d'avancer dans sa propre réflexion sur ce sujet que l'on sait complexe.

## Panel d'entreprises répondantes

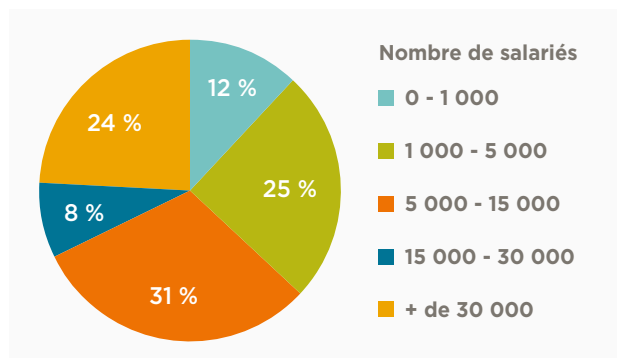
76 entreprises ont répondu à notre questionnaire. 92 % des répondants évoluent au sein d'un périmètre RH, dont 63 % sont DRH.

Une répartition relativement homogène avec des entreprises de toute taille dont un quart ont un effectif supérieur à 30 000 salariés.

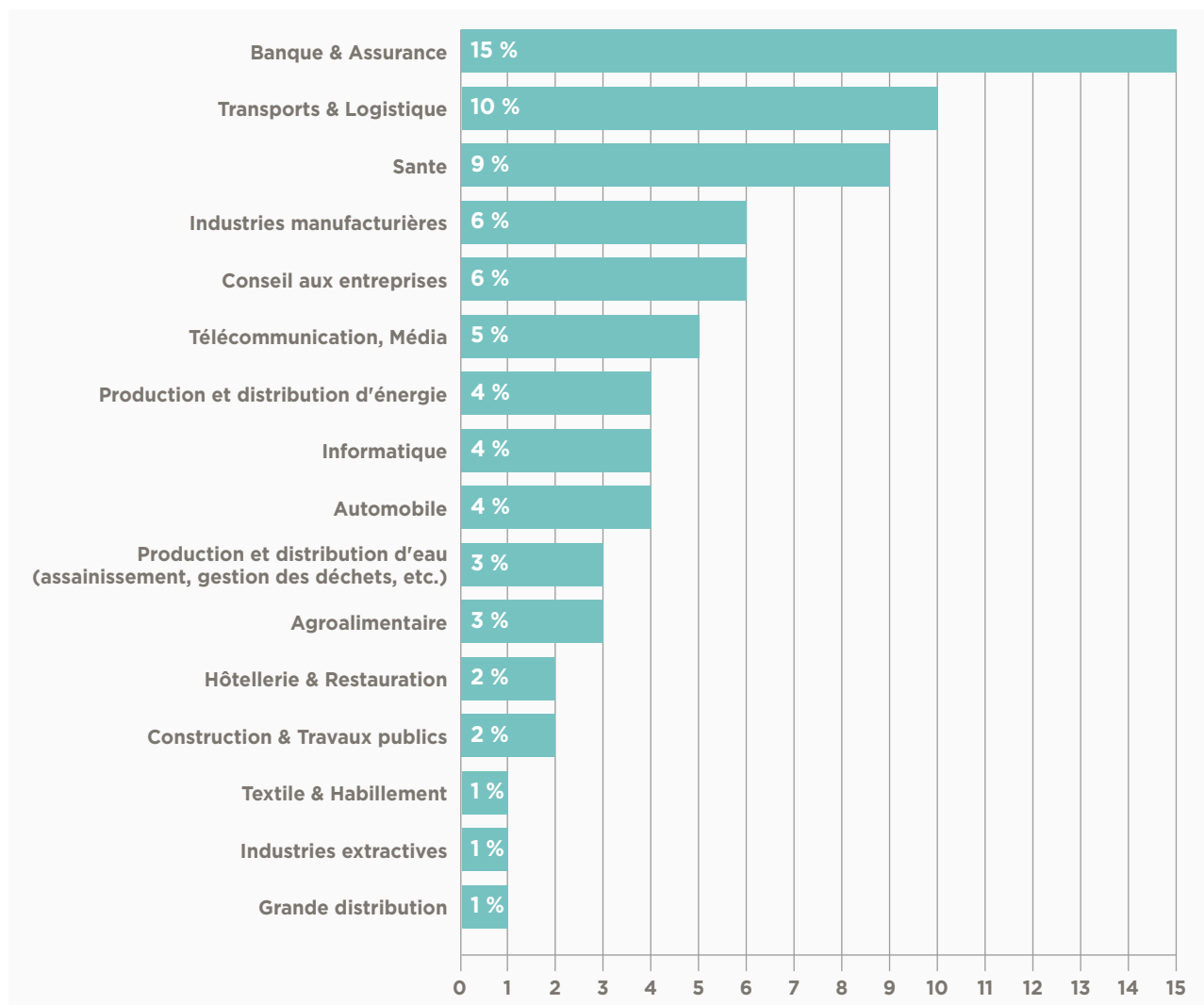
Des entreprises issues de secteurs d'activité variés : Banque & Assurance, Transports et Logistique, Santé, Télécom et autres.

91 % des entreprises répondantes sont multi-sites et 73 % ont une activité à l'international.

### Taille des entreprises



### Secteurs d'activité



# Le Working Digital : un changement culturel profond des modes de fonctionnement des entreprises

## INTRODUCTION

**Plus des trois quarts des DRH interrogés considèrent que leur entreprise est fortement impactée par le digital.** Ce changement est analysé sous l'angle du management, des conditions de travail et de l'impact du digital sur les emplois et les compétences.

L'arrivée sur le marché du travail des nouvelles générations dites Y et Z, l'apparition de nouvelles attentes en termes de flexibilité du travail combinées à l'essor des nouvelles technologies remettent progressivement en cause notre système managérial. En effet, la puissance et la rapidité des flux d'information, l'usage de réseaux sociaux, l'interactivité grandissante entre collaborateurs ont d'ores et déjà commencé à modifier en profondeur les modes de communication en entreprise. A cela s'ajoutent des profils de travailleurs de plus en plus mobiles, « collaborateurs nomades » dont les modes de travail conduisent au développement de nouvelles formes de management.

Au-delà de la question du management, la déférente du numérique, tout en interrogeant la notion de qualité de vie et du bien-être au travail, thème de plus en plus abordé en entreprise, remet également peu à peu en cause certaines notions du droit du

travail comme celles du temps et du poste de travail, dont les frontières de plus en plus poreuses apparaissent en décalage avec la réalité des comportements digitaux.

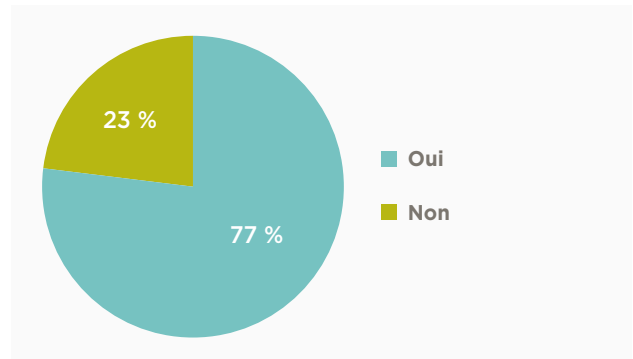
## MANAGEMENT 2.0

**Les DRH identifient un impact de l'essor du digital sur les modes de management actuels...**

Pour près de deux-tiers des DRH interrogés, le phénomène du digital a une incidence certaine sur les modes de management des équipes, environ un-tiers considèrent en revanche que l'impact est faible.

Cette incidence se matérialise principalement au niveau de la communication. Ils sont plus de la moitié à anticiper une augmentation des échanges à distance entre le manager et ses équipes (59 %). Viennent ensuite et à égalité un mode de régulation du collectif plus difficile et une perte du contrôle de l'information (28 %), conséquences logiques du développement du télétravail mais également de la montée en puissance des outils collaboratifs.

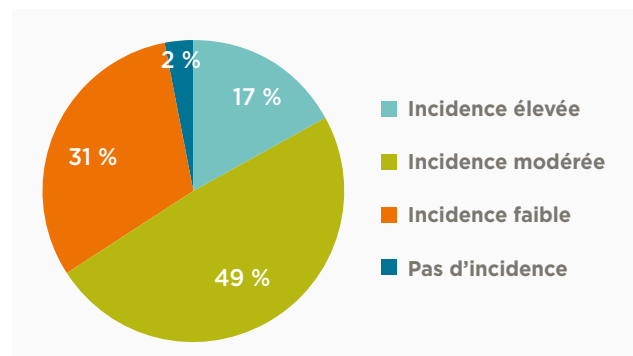
**Considérez-vous que votre entreprise est actuellement fortement impactée par le digital ?**



Enfin, le Digital est un facteur d'évolution des métiers et des compétences. L'identification et l'analyse de ces impacts permettent la compréhension des changements profonds liés au Digital et posent la question des chemins à emprunter par l'organisation pour développer ces nouveaux métiers et nouvelles compétences.

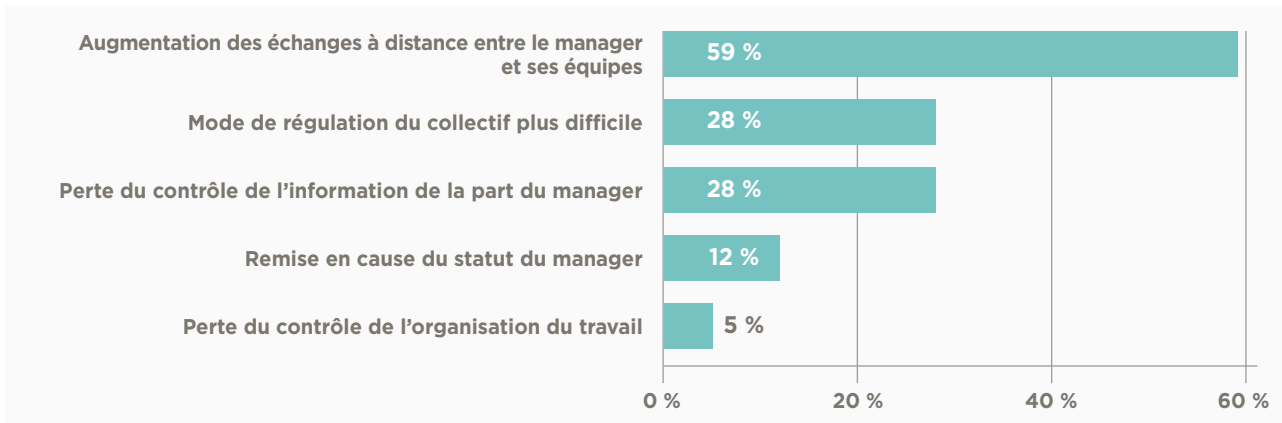
En revanche, l'impact du digital est moindre concernant la remise en cause du statut du manager et sa gestion de l'organisation du travail (respectivement 12 % et 5 %).

**Estimez-vous que le digital a une incidence sur les modes de management des équipes ?**



En revanche, l'impact du digital est moindre concernant la remise en cause du statut du manager et sa gestion de l'organisation du travail (respectivement 12 % et 5 %).

### De quelle façon cette incidence se matérialise-t-elle ?

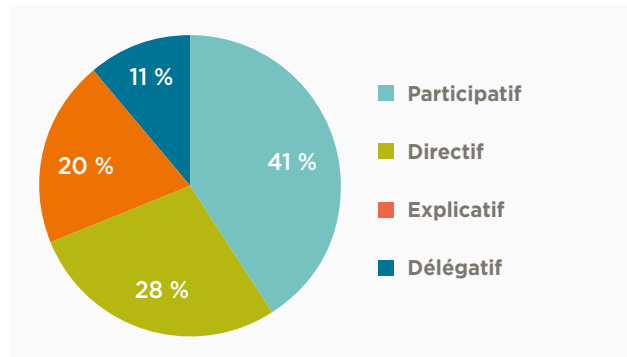


### ... qui sont naturellement amenés à évoluer

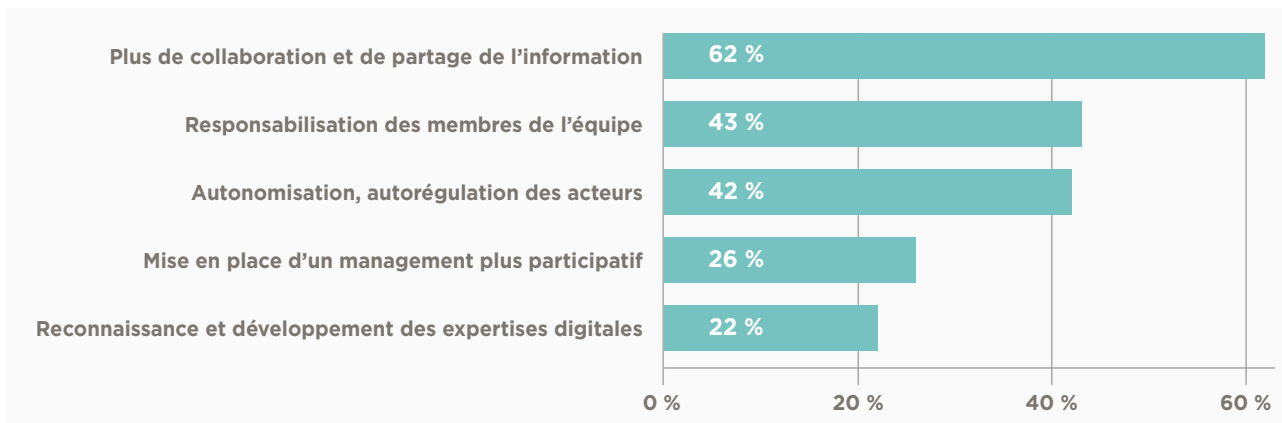
A la question sur le style de management actuel exercé au sein de leur structure, les réponses s'avèrent être très hétérogènes. Seulement 41 % des répondants l'estiment participatif, contre 28 % qui le jugent directif et 31 % qui le voient descendant (déléгатif ou explicatif).

Cependant, les tendances d'évolution du management s'orientent vers un modèle plus collaboratif qui suppose plus de transparence d'information (62 %), de responsabilisation (43 %) et d'autonomie des collaborateurs (42 %). En position intermédiaire, la mise en place d'un management participatif récolte 28 % des réponses. Arrivent enfin la reconnaissance et le développement des expertises digitales (22 %).

De façon générale, comment qualifieriez-vous le style de management (modes d'échange et d'expression privilégiés) au sein de votre entreprise ?



### Selon vous, quelles sont les tendances d'évolution du modèle managérial ?





## Comment accompagner l'évolution de ces modes de management ?

### Les recours aux actions de sensibilisation et aux échanges informels

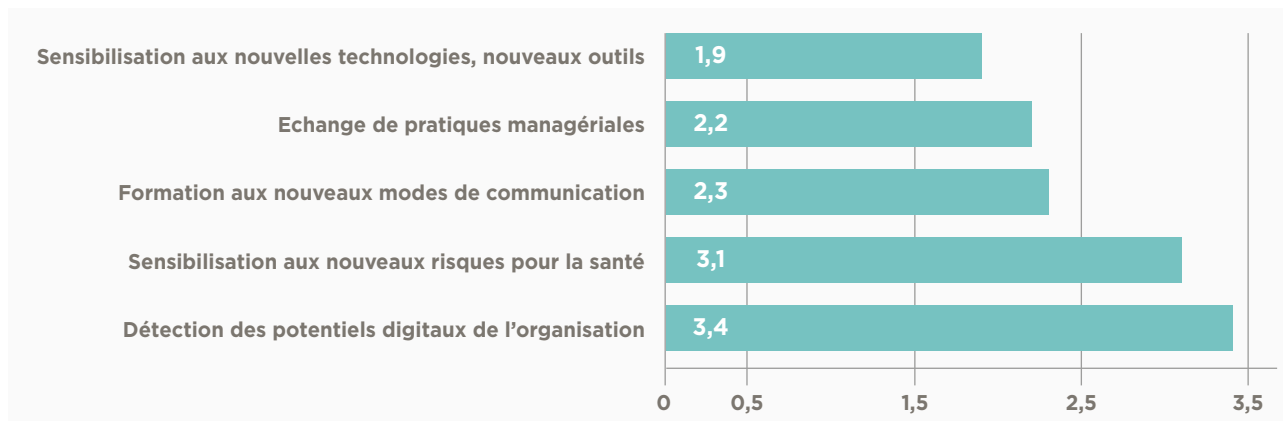
Face à ces nouveaux modes de travail, le recours à des actions d'accompagnement à destination des managers peut s'avérer pertinent. En priorité, les DRH interrogés privilégient les actions de sensibilisation et formation aux nouveaux outils (priorité 1,9), ainsi que les retours sur expérience et échanges de pratiques entre managers (priorité 2,2).

La sensibilisation aux nouveaux risques pour la santé et la détection des potentiels digitaux sont jugés moins prioritaires (respectivement priorité 3,1 et priorité 3,4).

#### CONVICTIONS DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'ÉTUDE

« La culture du Digital orientée "résultats" est fondée sur la notion de partage et s'oppose aux fonctionnements purement individuels. »

Selon vous, quelles sont les actions d'accompagnement des managers à mettre en place ? (Priorité de 1 à 5)



## Les fondements du Management 2.0

Le Digital fait émerger de nouvelles attitudes dans l'entreprise :

- **Un nouveau rapport à l'information et l'évolution du pouvoir dans l'entreprise**, de plus en plus dans le partage de l'information que dans la détention ;
- **Une rationalisation du management par les chiffres** : en étant captées, structurées et analysées, les données produites dans l'écosystème de l'entreprise par les biais des échanges en réseau, vont pouvoir être utilisées à des fins managériales, ici s'inscrit l'un des fondements du Big data. Si le vocabulaire s'est modifié remplaçant les termes tableaux de bord, suivi de KPI's, reporting... par des nouveaux du type extraction de données, algorithme, graphe, analyse, exploration ad hoc, etc.. La logique reste la même, celle d'une gestion rationnelle des ressources humaines

mais de façon plus aboutie, réduisant davantage la part de subjectivité et d'intangibles et maximisant ainsi la productivité. Ce type de recours ne doit cependant pas empêcher les organisations de toujours veiller à maintenir le management de proximité.

- **Une remise en cause des modèles hiérarchiques et l'émergence de fonctionnements plutôt en réseaux qui favorisent la gestion en mode projet** : aujourd'hui, à travers l'usage d'intranets collaboratifs et d'espaces partagés, les salariés ont pris possession d'un espace où ils peuvent plus librement et à plus grande échelle, créer, interagir et échanger sur leurs expertises professionnelles et centres d'intérêts. Ces nouveaux espaces web permettent ainsi le décloisonnement des tâches, de sorte que les salariés, plus responsa-

ZOOM



bilisés qu'auparavant, ne travaillent plus en silo avec pour seul interlocuteur leur responsable hiérarchique, mais participent à chaque étape du cycle de vie du projet où les missions et les buts sont communs et où chacun des membres du groupe est amené à travailler sur les mêmes points. Ces espaces web facilitent le travail partagé permettant la construction d'espaces collaboratifs, la gestion de contenu stratégique ou encore la mise en place de messageries instantanées afin de faciliter les interactions entre individus.

Les entreprises y voient un moyen de favoriser l'efficacité de leurs collaborateurs en captant leur potentiel de réactivité et d'innovation et, dans le même temps, cela leur permet de renforcer leur propre attractivité et image de marque. Elles ont d'ailleurs de plus en plus recours aux projets RSE (Réseau Social d'Entreprise), outils en expansion dont le taux de croissance moyen du marché est estimé à 10 % de 2011 à 2015.

- **Une transformation du rôle de manager davantage coach, fédérateur et coordinateur que chef d'équipe :** à mesure qu'apparaissent de nouvelles formes de management, le rôle du manager évolue vers un rôle de manager coach, apportant réflexion, analyse, orientant davantage que programmant sans faire usage d'autorité. Il devient aussi manager fédérateur car alors que la proportion de télétravailleurs s'accroît, celui-ci se doit d'assurer la préservation d'un sentiment d'appartenance et de cohésion d'équipe. Enfin, il s'avère être un manager coordinateur, cadrant le projet en amont, pourvoyant les outils et centralisant les contributions. Parallèlement, les membres de l'équipe vont davantage s'auto-organiser, cette responsabilisation ayant pour bénéfices d'agir sur la motivation de chacun. Face à ces évolutions, certains managers peuvent faire preuve d'une certaine appréhension. Des mesures d'accompagnement peuvent ainsi leur être proposées telle la mise en place de règles d'or pour le manager ou encore des formations aux nouvelles méthodes de management.

- **La prise en compte des nouvelles générations Y et Z :** le passage à une revalorisation du mode projet et la

transformation du rôle du manager ont de quoi satisfaire les générations Y et Z. En effet, ces générations, appelées aussi « Digital natives », aux caractéristiques fondamentalement différentes et aux aspirations innovantes, détonnent avec les logiques verticales traditionnelles actuelles. Celles-ci apparaissent comme faites d'aspirations contradictoires mêlant conscience des réalités mais idéalisme, quête de liberté mais aussi de réassurance, forte appétence pour le lien social mais sélectivité, préférant les contacts virtuels que le contact direct. En France, cette population représentera 50 % de la population en entreprise en 2015, charge donc aux managers d'apprendre à composer avec ces générations qui ont le potentiel de transformer les organisations et leurs logiques parfois figées.

Le seul impératif reste la reconnaissance réelle des aspirations et des besoins propres à chaque classe d'âge et donc la cohabitation intergénérationnelle. Pour cela, le recours à des rendez-vous individuels informels, mais aussi à de brèves réunions peuvent permettre le développement d'une cohésion d'équipe, toute génération confondue. D'autres procédés comme le tutorat volontaire peuvent s'avérer très efficaces. Le principe est simple : un senior transmet son savoir aux générations plus jeunes et inversement, ceux-ci peuvent à leur tour partager avec leurs aînés comme par exemple les réseaux sociaux.

**Une attitude de plus en plus « consumériste » de la part du collaborateur vis-à-vis de son entreprise et le souhait d'y retrouver un prolongement de l'univers digital dans lequel il évolue dans sa sphère privée :** face à ce phénomène, l'objectif est d'intégrer de la manière la plus cohérente ces nouveaux outils dans l'entreprise. Certaines entreprises tentent donc de s'adapter à ces attentes en proposant des systèmes BYOD (Bring Your Own Device, littéralement, « apportez votre propre appareil ») qui permettent aux salariés d'utiliser leur terminal personnel dans le cadre professionnel, ou encore avec le passage en COPE (Corporate Owned Personaly Enable), permettant d'offrir une gamme de services plus large et plus ouverte qu'actuellement, tout en maintenant une base pour administrer et gérer.

## DIGITAL ET QUALITÉ DE VIE (CONDITIONS DE TRAVAIL, NOMADISME/RPS, RISQUES JURIDIQUES)

**De façon générale, les collaborateurs désirent davantage de flexibilité**

- Les DRH qui ont répondu à l'étude pensent en majorité que les collaborateurs aspirent à **gagner du**

**temps** dans la gestion de leurs processus administratifs notamment par une augmentation des outils de **self-service (59 %)**.

- En seconde position, l'étude révèle de fortes attentes

en ce qui concerne la **facilité d'accès au télétravail** à travers la mise en place de chartes, outils ou encore de programmes (**49 %**).

Repenser le lieu de travail apparaît également comme une condition sine qua non à la réussite de l'augmentation de la flexibilité du travail. A ce sujet, les DRH soulignent l'impact du digital sur le poste de travail et l'agencement des bureaux, qui provoquait à terme :

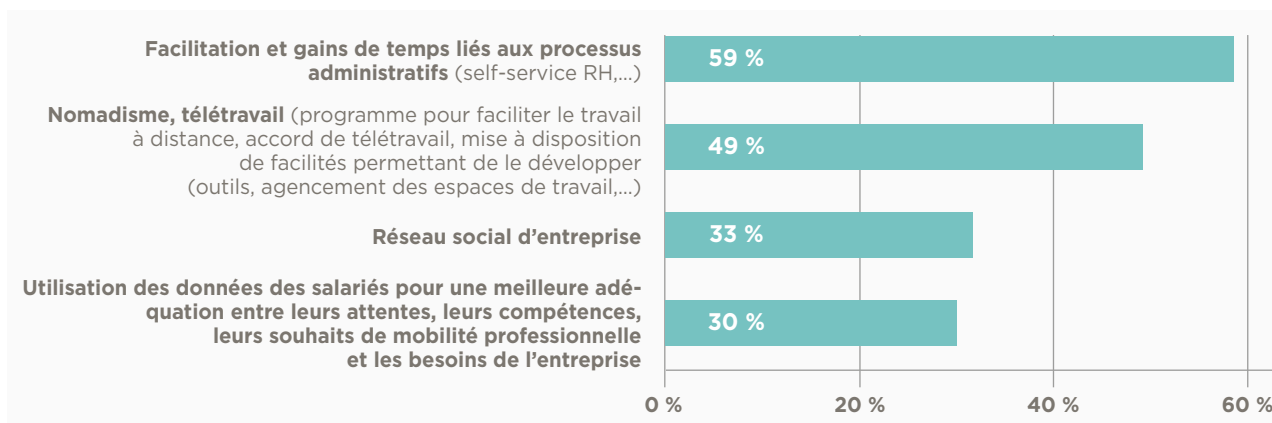
- Une généralisation des open-space et suppression de la notion de bureau individuel ;
- Une refonte globale de la notion de poste de travail :

bureaux mobiles, mise en disponibilité de lieux liés aux échanges et à la concentration ;

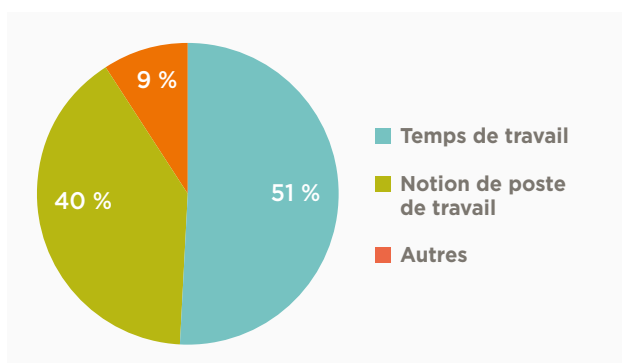
- Un accroissement des possibilités de nomadisme et de télétravail ;
- Un effort en ergonomie : agencement des bureaux et des outils de manière à limiter les TMS et développement des outils numériques conviviaux.

Enfin, les collaborateurs nourrissent également des attentes quant à **la mise en place de réseaux sociaux d'entreprise et l'utilisation des données salariés à des fins managériales (33 % et 30 %)**.

### Sur ces thématiques, comment qualifieriez-vous les attentes des collaborateurs de votre organisation ?



D'après vous quels sont les domaines du corpus juridique qui ne sont plus adaptés au regard des nouvelles pratiques apportées par le digital (temps de travail, notion de poste de travail, etc.)



### Un code du travail à adapter

D'après les DRH interrogés, les notions de poste de travail et de temps de travail sont, de façon quasi-similaire, toutes les deux jugées inadaptées au regard des nouvelles pratiques du digital (40 % et 51 %).

Les réponses « autres » évoquent la notion de lieu de travail, le nomadisme autorisé par le digital étant ainsi parfois antinomique avec les discours conciliation vie privée/vie professionnelle.

## Les entreprises face aux risques et enjeux de la mise en œuvre de projets digitaux

D'après les réponses issues de notre sondage, le digital génère différents types de risques et parmi ceux-ci des risques liés à la frontière vie professionnelle/vie personnelle mais également des risques de confidentialité des données. Ces dimensions arrivent en tête des préoccupations des DRH (plus 50 % pour les 2 types de risques).

Arrivent ensuite les problématiques liées au management et à la qualité de vie au travail (environ 40 %), puis les risques plus axés sur la législation (risques juridiques et contrôle du temps de travail) et l'image employeur et motivation du salarié.

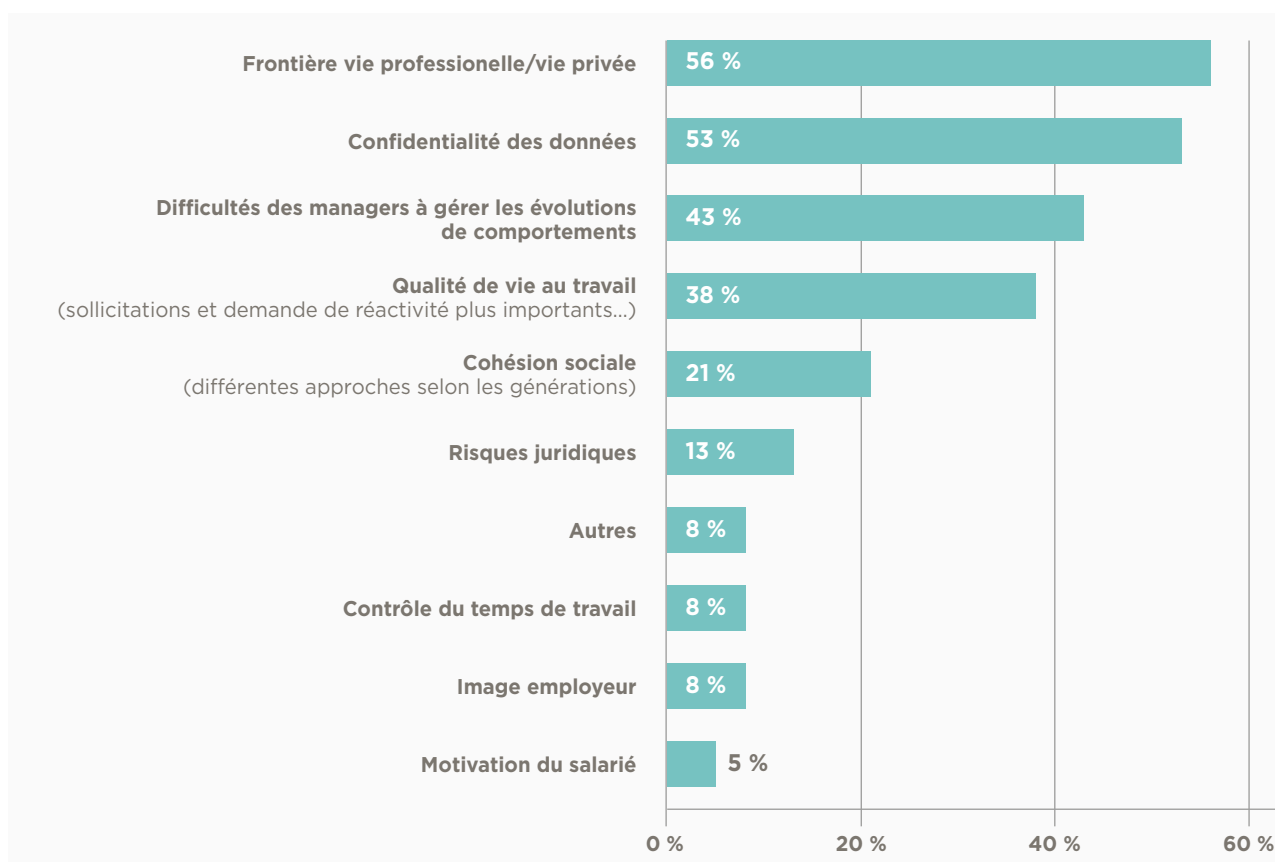
### CONVICTIONS DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'ÉTUDE

#### « Le droit à la déconnexion

L'exemplarité devra se faire par un changement des mentalités qui aujourd'hui pensent que la reconnaissance passe par un travail sur des amplitudes horaires importantes.

Une entreprise citoyenne doit communiquer sur la manière de bien travailler et de poser les principes de travail. Il s'agit d'un problème de culture plus que de technologie. »

## Quels risques principaux identifiez-vous à travers vos projets digitaux ?



## Interview de Catherine Millet-Ursin, avocate associée fondateur, cabinet Fromont Briens

Dans le cadre de notre étude sur le digital, Madame Catherine Millet-Ursin, associée avocate chez Fromont Briens, a accepté de répondre à nos questions sur la notion de droit du travail au regard de la réalité des comportements digitaux.

**D'après vous, quels sont les domaines du corpus juridique qui ne sont plus adaptés au regard des nouvelles pratiques apportées par le digital ?**

Au niveau juridique, l'essor du digital risque d'entraîner les conséquences suivantes :

- Une remise en cause du lieu de travail conjointement liée à une problématique de vérification du temps de travail :

Jusqu'à présent, les uniques cas de jurisprudence rencontrés ont surtout permis de démontrer que des heures supplémentaires avaient été réalisées (via le recours à des preuves d'échanges de mails hors heures d'ouverture et de fermeture de l'entreprise), ou encore que l'entreprise n'avait pas pris toutes les mesures pour protéger la santé du collaborateur.

Mais désormais, les salariés sont plus mobiles qu'auparavant, ils peuvent travailler à distance et de façon générale, il y a moins de places attitrées dans l'entreprise. De plus, certains salariés qui ont un bureau, vont continuer à travailler en dehors de leurs horaires de travail grâce à des systèmes de connexion à distance. En conséquence, la notion même d'horaires de travail se trouve remise en question.

Dans le cadre du télétravail, il est possible d'anticiper et de cadrer les horaires de travail en précisant les moments où le salarié n'est pas autorisé à utiliser les outils informatiques de communication avec une précision de ce qu'il encourt s'il ne respecte pas ces dispositions. Les entreprises vont donc fixer les plages horaires pendant lesquelles il peut être contacté et inversement celles où il ne peut être contacté. L'objectif est de préciser de la façon la plus adaptée au télétravail quand le collaborateur est en télétravail et quand il ne l'est pas.

En revanche, la difficulté correspond davantage au cas du collaborateur qui dispose d'un poste de travail mais qui va considérer que le fait que l'entreprise mette à sa disposition des outils de connexion à distance, va lui permettre d'aménager son temps et de travailler à d'autres heures que celles où il est censé être à son poste.

Certaines mesures sont prises comme l'obligation de déconnexion des outils de travail à distance afin d'assurer le respect du temps de travail et la notion de repos, l'idée étant également de démontrer que le salarié n'est pas tout le temps à la disposition de son employeur.

Il est donc vrai que la notion de temps et celle du poste de travail sont diluées et il n'y a pas forcément de réponse dans le Code du travail ou dans le Code de la sécurité sociale. Un véritable « émiettement de la relation contractuelle » est en train de s'opérer, où se mélangent vie privée et vie professionnelle.

- Une évolution des liens de subordination :

Le Digital modifie le rapport à la hiérarchie car le salarié ne travaille plus forcément avec son supérieur hiérarchique ou son équipe. Un lien direct avec les dirigeants d'entreprises, N+2, N+3 peut alors s'opérer, de même que celui-ci ne rend plus forcément compte à son chef. Au niveau juridique, ce qui peut être ambigu est le fait de laisser la liberté au collaborateur de la possibilité de s'organiser. Dans ce type de système, le travail en mode projet apparaît comme le plus représentatif, générant ainsi une interrogation : à quel moment suis-je salarié et à quel moment suis-je prestataire ?

**Le code du travail va-t-il devoir s'adapter à ces changements ?**

Comme évoqué, un bouleversement important est actuellement en train de se produire par rapport à la façon dont nous avons jusqu'à présent organisé le travail.

Nous sommes donc confrontés à deux options :

- Soit le phénomène du digital est épisodique et dans ce cas peu de changements sont à prévoir ;
- Soit il s'agit d'un véritable bouleversement. Dans cette hypothèse, le code du travail va devoir s'adapter et il y a fort à parier qu'il le fasse. Les jurisprudences viennent sanctionner les excès. Il est à prévoir que le code du travail va évoluer progressivement en fonction des cas de jurisprudence rencontrés.

Concernant la notion de temps de travail, au même titre que la loi sur le télétravail, un cadre devra être fixé via, par exemple, des règles de compatibilité vie professionnelle/vie personnelle. C'est justement les outils numériques qui peuvent rendre cela plus facile.

En termes de mode de travail, comme le salarié risque de se comporter de plus en plus comme quelqu'un qui fournit des prestations à l'égard de l'entreprise, le contrat de travail tel qu'il est conçu actuellement pourrait évoluer pour un certain nombre de métiers.



Par exemple, dès lors que la personne a effectué le travail qui lui est demandé, le collaborateur jusqu'à présent rémunéré à l'heure pourrait être rémunéré pour mission réalisée. Cela permettrait de se déconnecter de la notion de temps de travail, de repos.

Toutefois, le code du travail est compliqué à faire évoluer et surtout les types d'organisation varient beaucoup d'une entreprise à l'autre. A l'heure actuelle, il est donc difficile de légiférer sur un sujet si peu formalisé.

La prise en compte de la transformation digitale au sein des organisations reste donc fortement à la charge des entreprises. Celles-ci doivent anticiper les problématiques émergentes, fixer un cadre et prendre des précautions pour que les règles relatives à la protection du salariés, au temps de repos, et les règles de rémunération par rapport au nombre d'heures travaillées soient respectées. Charge à elles et en lien avec les partenaires sociaux de définir ce qu'elles veulent autoriser ou non via le digital.

#### La notion d'addiction au Smartphone commence à

#### apparaître. Auriez-vous des cas de jurisprudence sur ce type de problématique ?

Les phénomènes d'addiction au smartphone n'ont pas donné lieu à des cas de jurisprudence dans la simple mesure où ceux-ci ne sont pas encore reconnus comme maladie professionnelle. Les seuls cas de jurisprudence existant portent davantage sur l'usage à des fins inappropriées, qui peuvent en être fait notamment en termes de communication comme par exemple des insultes proférées à l'encontre de ses collègues de travail, de son patron. Cela relève du droit disciplinaire.

Ce genre d'événements a toujours eu lieu mais ce qui change en revanche, c'est l'impact qui est plus fort aujourd'hui qu'hier. A travers les nouveaux canaux de communication, il est désormais possible de s'adresser à un nombre élevé de personnes, ce qui représente un réel avantage. En revanche, l'utilisation abusive qui peut en être faite sera plus forte car l'atteinte à l'image, à l'intégrité de la personne devient plus importante. « Les paroles s'envolent, les écrits restent ».

La mise en place du management 2.0 devra dépasser la mise sous contrôle de l'organisation (contrôle des espaces et du temps de travail, des méthodes, des processus, de la performance et des échanges hiérarchiques) pour développer un modèle fondé sur l'ouverture, l'innovation, et la responsabilisation des acteurs.

De même, dans un contexte de virtualisation de plus en plus poussé des contacts entre les salariés, le manager devra privilégier la proximité avec ses

collaborateurs afin de préserver le collectif de travail.

Cela étant, la réussite de la mise en place de nouveaux modes de management et modes de travail de façon plus générale passe aussi naturellement par une identification précise des besoins futurs des entreprises en termes d'emplois et de compétences. Une réflexion profonde au niveau de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) est à prévoir pour les Directions des Ressources Humaines.

## L'IMPACT DU DIGITAL SUR LES EMPLOIS ET LES COMPÉTENCES

### Introduction

L'objectif de cette partie de l'étude est d'identifier les impacts du Digital sur les emplois et les compétences. Il s'agit également d'offrir une vision sur les chemins à suivre pour faire émerger les nouveaux métiers et acquérir les nouvelles compétences numériques.

Le Digital est un facteur d'évolution dont les impacts sur les emplois et les compétences sont à analyser au regard des autres évolutions externes (ex. : marché, réglementation...) et internes (ex. : stratégie

marketing...) dans le cadre de la prospective des métiers et compétences.

Quel que soit le terme utilisé, (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Strategic Workforce Planning, Entreprise Resource Planning), la définition de la prospective des métiers et compétences reste la même : il s'agit de la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action visant à maîtriser, de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en

termes d'effectifs et de compétences pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise.

La différence du Digital par rapport aux autres facteurs d'évolution est double :

- d'une part, l'impact du Digital est multidimensionnel car le Digital a une incidence sur l'organisation du travail, le management, la culture d'entreprise...
- d'autre part, l'impact du Digital peut être qualifié de majeur car le Digital a une incidence sur un grand nombre d'emplois et de compétences. Selon l'observatoire IDC, la part des salariés ayant des compétences numériques va augmenter de 59 % en 5 ans.

En cela, le Digital peut être considéré comme un facteur clé d'évolution des emplois et compétences.

## Evolution des métiers et des compétences

### Le Digital redessine le paysage des emplois et des compétences

La numérisation s'accélère : le trafic internet et les espaces offerts par le Cloud croissent très rapidement, les objets connectés se multiplient, et le Big data permet l'exploitation d'un nombre de données toujours plus grand...

Si ces évolutions technologiques se visualisent mal, les changements qu'elles entraînent sont profonds et touchent désormais tous les secteurs et de nombreux métiers. Dans certains domaines, elles remplaceront certains emplois, dans d'autres, elles nous amèneront à en repenser le contenu et les compétences requises pour mettre en œuvre ses missions.

### Les nouvelles compétences liées au Digital

Notre valeur ajoutée par rapport aux nouvelles technologies devra s'appuyer à la fois sur des compétences techniques de résolution de problèmes, mais aussi des compétences comportementales. Afin d'illustrer notre propos, voici quelques grands domaines de compétences sur lesquelles seront attendus les futurs collaborateurs dans les années à venir (source : Eastern Ontario Training Board) :

- « *Computational thinking* » (pensée informatique): Toute interaction avec un objet connecté permet la conversion en « data ». A l'avenir, les collaborateurs seront amenés à développer une capacité à traduire un grand nombre de données en concepts. Un nombre toujours plus important de données sera mis à notre disposition et de nombreux emplois requerront ces capacités d'analyse statistique, et de raisonnement quantitatif pour élaborer un argumentaire ou faciliter la prise de décision.

- « *New-media literacy* » (compétences liées aux nouveaux médias) : Les vidéos, blogs, réseaux sociaux, podcasts déjà présents dans notre vie prendront une place très importante dans notre travail. La capacité des collaborateurs à utiliser de manière pertinente et à produire du contenu en utilisant les nouvelles formes de médias sera mise à contribution. Exit les outils bureautiques figés, de plus en plus de collaborateurs devront être capables de produire des contenus toujours plus dynamiques et visuels.

- « *Cognitive load management* » (gestion de la charge cognitive) : il s'agit de la capacité à discriminer et filtrer les informations selon leur importance. Les flux d'informations de différents formats et supports amèneront les travailleurs à développer des capacités d'utilisation de ces nouveaux outils, de filtrage et de sélection des informations pertinentes.

- « *Virtual collaboration* » (collaboration virtuelle) : Il s'agit d'être capable de travailler efficacement avec un groupe dispersé en optimisant l'engagement et la motivation des participants. L'utilisation des outils de travail à distance et des réseaux sociaux sera de plus en plus répandue et la capacité à animer de manière dynamique des équipes de collaborateurs deviendra essentielle.»

Des compétences comportementales déjà requises pour de nombreux métiers seront à développer par les collaborateurs. En complément des nouvelles technologies, l'intelligence sociale, la créativité et la flexibilité seront des compétences essentielles pour les travailleurs de demain.



## Les nouveaux métiers

Dans cette optique d'identification des impacts du Digital sur l'Enterprise Resource Planning, voici quelques exemples de métiers nouveaux créés en réponse au besoin d'adaptation des entreprises aux nouvelles technologies (Source APEC) :

- Le « *Digital Brand Manager* » est responsable de la valorisation de la marque et il est en charge de sa notoriété numérique ou de son e-réputation. Le digital brand manager doit, par ailleurs, définir et mettre en place des outils de mesure de la performance des campagnes on line, des programmes de e-CRM...
- Le « *Chef de Projet e-CRM* » (*electronic Customer Relationship Management*) gère la relation client sur Internet. En étroite relation avec les équipes informatique, marketing et vente, il assure le marketing relationnel pour l'ensemble des plateformes numériques d'une entreprise et met en œuvre des campagnes de gestion de la relation client destinées au web.
- Le « *Community Manager* » a pour mission de fédérer les internautes via les plateformes Internet autour de pôles d'intérêts communs (marque, produit, valeur...), d'animer et de faire respecter les règles éthiques de la communauté. Il apporte de l'information aux membres de la communauté et fait produire du contenu par les internautes de manière à développer la présence de la marque de l'entreprise sur Internet.
- Le « *Data Miner* », véritable « explorateur des données », gère les programmes informatiques pour récolter les données à analyser. Son homologue sur le web a un profil moins technique, plus marketing. Il paramètre le type de données à recueillir par des logiciels, analyse la somme colossale de traces laissées par les internautes, et les rend parlantes en vue d'une exploitation commerciale.
- Le « *Data Scientist* » est un informaticien spécialisé dans l'analyse de données. Ses missions consistent à optimiser des informations afin d'en extraire de la connaissance et formuler des conclusions, identifier des questions et des tendances à travers l'analyse des données et leur manipulation.

• Le « *Data Analyst* » est responsable des opérations de base de données, y compris l'administration, l'architecture, la modélisation des données, et la stratégie. Le data analyst gère la création des bases de données. Il fournit un appui analytique à la conduite d'exploration de données et à l'analyse complexe à variables multiples en créant des algorithmes pour la recherche de données.

## Des professionnels hybrides

Le challenge de développement des compétences liées aux outils et technologies numériques n'est pas le seul défi auquel les organisations doivent faire face. En effet, elles doivent être articulées à une solide compréhension du métier. Un collaborateur doit être capable de combiner des compétences techniques digitales, une bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise et une capacité de collaboration et de communication avec ses collègues et partenaires.

Comme évoqué, les professionnels auront de plus en plus besoin de maîtriser les outils et technologies numériques afin d'échanger avec leurs collègues des métiers de l'informatique et répondre au mieux aux besoins des clients. La tendance sera donc de sortir d'une logique en silo pour tendre vers des logiques inter-fonctionnelles.

Développer de tels profils de collaborateurs pose la question des chemins à emprunter par l'entreprise pour y parvenir.

## Quels chemins pour développer ces nouveaux métiers et acquérir ces nouvelles compétences ?

Les organisations ont besoin de définir leur cible digitale et leurs compétences numériques futures, d'analyser les écarts entre leurs ressources actuelles et les ressources nécessaires en compétences numériques, de définir et mettre en œuvre le scénario d'évolution pour atteindre la cible digitale.



## La cible digitale et les compétences numériques futures

L'entreprise a besoin de définir les objectifs stratégiques qu'elle souhaite atteindre en intégrant les nouvelles technologies et pratiques numériques liées à son métier. La cible digitale est une déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise et elle est propre à chaque organisation. L'entreprise est amenée à se poser les questions clés suivantes :

- Quelles sont les compétences clés numériques dont l'organisation a besoin pour que l'entreprise atteigne les objectifs de sa transformation digitale ?
- Quels sont les métiers impactés par le digital (nouveaux métiers, métiers avec de nouvelles activités et de nouvelles compétences digitales, métiers en disparition...) ?

La démarche consiste à organiser la réflexion avec des cadres dirigeants, des managers au plus près des besoins du métier, des experts digitaux de l'entreprise et aussi des chercheurs experts et d'autres talents digitaux externes à l'entreprise pour imaginer les futurs souhaitables à un horizon temps défini. Les travaux se focalisent sur l'impact du Digital sur les emplois et les compétences de l'entreprise dans une réflexion plus générale. Sont passées en revue les orientations volontaristes fixées par la structure (ex. : stratégie marketing, innovations techniques, processus de production, structure/organisation...) et les grandes évolutions susceptibles de concerner le secteur, le marché, les techniques, les évolutions réglementaires.

Cette réflexion permet l'élaboration de la cartographie des compétences numériques cibles et l'identification des évolutions des métiers.

## Le capital digital existant sous forme de cartographie de compétences numériques actuelles

L'entreprise est amenée à prendre une photographie de l'existant pour connaître le niveau de

maîtrise et d'usage des technologies digitales de ses collaborateurs.

Trois pratiques clés peuvent être mises en œuvre pour analyser le capital digital existant :

- une auto-évaluation peut être faite par les collaborateurs eux-mêmes à partir d'un questionnaire qui porte sur les pratiques digitales dans les sphères professionnelles et personnelles. Ce champ d'investigation permet d'identifier les compétences numériques des collaborateurs qu'ils mettent en œuvre dans leur univers digital professionnel et privé ;
- une évaluation de la maîtrise des technologies digitales de l'entreprise par les salariés peut être assurée par l'IT en collaboration avec les directions métiers ;
- enfin, des analyses peuvent être faites sur le niveau de participation de chacun des collaborateurs à un réseau social ainsi que leur niveau d'influence au sein des communautés digitales. Une valeur numérique peut être ainsi attribuée aux utilisateurs d'un média social riche en contenus et en échanges.

Une cartographie des compétences numériques actuelles détenues par les collaborateurs de l'organisation peut être élaborée (quel type de compétence numérique est-il détenu et par quel collaborateur ?). Des talents digitaux sont identifiés.

## L'analyse des écarts entre la cible digitale et le capital digital existant

L'analyse des écarts entre la cible digitale et le capital digital existant permet de mettre en évidence :

- les métiers les plus impactés (nouveaux métiers, métiers avec de nouvelles activités et de nouvelles compétences digitales, métiers en disparition...) ;
- les ressources numériques disponibles ;
- le degré d'urgence et le niveau d'ampleur du plan d'action pour acquérir les compétences numériques nécessaires à la transformation digitale de l'entreprise.

## La définition et la mise en œuvre de la feuille de route digitale

L'entreprise est amenée à définir et mettre en œuvre le scénario d'évolution pour développer son capital digital et atteindre la cible digitale fixée.

Les moyens mis en œuvre diffèrent d'une entreprise à une autre. Cinq grands types d'actions sont mis sous éclairage :

- des programmes de formation sur les outils digitaux aident les collaborateurs à comprendre et à utiliser les nouvelles technologies et les plates-formes en lien avec leur métier et le business de l'entreprise. Les collaborateurs bénéficient de programmes interactifs d'apprentissage et intègrent des communautés d'apprentissage sur les réseaux sociaux d'entreprise ;
- des programmes de mentoring inversé assurés par les talents digitaux auprès des cadres permettent à ces derniers de maîtriser les technologies digitales et

d'appréhender les applications business ;

- un plan ciblé de recrutements externes peut être lancé. Le recrutement avec des approches innovantes permet de capter des talents digitaux. Des groupes internationaux ont, par exemple, introduit le jeu dans le processus de recrutement. Les visiteurs des sites internet des entreprises participent à la résolution de problèmes dans un monde virtuel. Les personnes qui obtiennent le maximum de points peuvent recevoir des prix et des opportunités de poste ;

- un programme d'échange de collaborateurs peut faciliter la pollinisation croisée de talent digital et accélère l'innovation est pratiqué entre des entreprises. Cela permet de gagner en expertise digitale.

- le développement de partenariats avec des sociétés de technologie digitale est également un moyen pour acquérir rapidement les compétences numériques dont l'entreprise ne dispose pas en interne.

## CONCLUSION

L'analyse de l'impact du Digital sur les métiers et les compétences ainsi que le développement des ressources numériques au sein de l'entreprise font partie d'un pilotage global. En effet, l'approche proposée intègre l'évaluation régulière des actions

menées et les ajustements nécessaires pour s'assurer que l'entreprise dispose des ressources digitales à chaque jalon de son évolution. Le capital digital peut être appréhendé comme un des facteurs clés de succès de la transformation numérique de l'entreprise.



## Retour d'expérience de l'Armée de Terre sur l'Enterprise Resource Planning

Le Général Philippe Renard, ancien DRH de l'Armée de Terre, a eu à conduire, gérer et accompagner l'impact du Digital sur les métiers et les compétences bien avant les entreprises privées. Il nous présente les enseignements et démarches à retenir.

Le Digital, pour l'armée de terre française, devient une réalité avec le projet de numérisation du champ de bataille. Les enseignements du conflit en Afghanistan conduisent en effet les stratégies militaires à révolutionner les systèmes de communication en opérations pour « interconnecter » l'ensemble des acteurs et des systèmes d'armes. « Le combattant connecté » dans une « bulle aéroterrestre » devient alors une réalité qu'il faut accompagner et anticiper.

Toutes les branches et tous les métiers vont rapidement être impactés par les innovations techniques et technologiques, par les changements de processus décisionnels, par l'arrivée de nouveaux équipements.

Pour la DRH, il était alors indispensable de conduire un exercice de GPEEC intégrant cette « révolution » pour ne pas être dans l'incapacité d'accompagner la nécessaire montée en compétences.

Il était donc nécessaire, pour tous les managers, de conduire un exercice de prospective pour évaluer leurs futurs besoins à un double horizon de 5 et 8 ans. Des groupes de travail par branche ont été organisés afin d'identifier tous les métiers susceptibles d'être impactés de près ou de loin par les technologies numériques qui révolutionnent l'ensemble des processus individuels et collectifs ainsi que les systèmes de commandement et de décision (écran numérique au poignet, télécommunications et supply chain, renseignement en temps réel, drones, gestion des blessés, etc.).

L'approche méthodologique a d'abord consisté à décortiquer l'organisation existante et faire un exercice d'anticipation sur les besoins futurs (en matériel, structure) mais aussi pour étudier les conséquences sur les emplois (comment vont être affectés les métiers existants, quels nouveaux métiers vont être créés, quelles compétences doivent être développées, quels besoins en formation, etc.).

Ce travail prévisionnel s'est fait à partir du document de prospective à 30 ans existant, élaboré par la DGA qui détaille les futurs équipements, les futurs besoins.

Un plan de numérisation, le plan Scorpion, a été mis en place. Il définit les compétences et la nature des nouveaux postes. La mesure des écarts entre besoins futurs et existants permet d'établir la synthèse des transformations RH à programmer de manière pluriannuelle :

- formations au numérique pour monter en compétences les personnels qui restent en poste ;
- mises en formations pour les besoins nouveaux ;
- plan d'évolution des emplois (avec des formations, pour ceux qui souhaitent changer de parcours professionnel) ;
- plan d'extinction des emplois et métiers obsolètes ;
- plans de recrutements externes ciblés (identification des pôles de formation et des pôles d'excellences comme l'université de Bretagne pour la cyber défense, en partenariat avec l'Ecole des Télécommunications de l'armée de terre de Rennes, etc.).

La révolution numérique a donc impacté toutes les branches, et elle a obligé les managers à faire un exercice de réflexion rigoureux, créatif et approfondi sur l'évolution de leur branche (ce qui nécessite des managers capables de sortir des contraintes de l'existant et qui soient acteurs du changement).

Quelles ont été les techniques particulières utilisées par l'armée ?

Pour réfléchir au changement et l'anticiper, l'armée de terre a organisé des séminaires de branche. Durant ces séminaires, la créativité de groupe a été recherchée avec l'aide de sociologues et psychologues spécialisés pour animer efficacement les travaux, cadrer et structurer les idées et projets envisagés.

La révolution numérique n'implique pas seulement un travail au niveau des RH, au contraire, il faut impliquer les managers et les opérationnels qui seront affectés par les changements qu'apporte le Digital. Il faut un travail en amont avant d'arriver au point RH, et mettre en place « l'Enterprise Resource Planning. »

Fort de cette expérience, c'est dans ce cadre que Kurt Salmon travaille avec ses clients sur l'impact du Digital dans leurs métiers, leurs fonctionnements et prévoir les équipes de demain.

Nos équipes pluridisciplinaires (experts métiers, psychologues, spécialistes de l'innovation, créatifs, RH, etc.) travaillent avec nos clients pour concevoir les impacts de l'entreprise Digital et les impacts sur les métiers, les compétences, l'Enterprise Resource Planning.

Attentive aux transformations à l'œuvre au cœur de son organisation, ses principes de management, et son appréhension de la gestion collective et individuelle, la fonction RH est confrontée à la réalité du Digital. Les évolutions digitales s'inscrivent dans la durée et dépassent le phénomène générationnel ou la révolution technologique.

S'appropriier le thème du Digital représente une opportunité décisive pour la fonction RH, encore trop souvent perçue comme une fonction support tutélaire et bureaucratique. Le Digital doit la conduire à affirmer une place de choix au sein de l'organisation. La digitalisation de ses propres processus, aujourd'hui largement engagée, est menée de façon plus ou moins consciente et orchestrée selon les organisations. Le partage des enseignements tirés de cette métamorphose culturelle et technologique avec les autres fonctions de l'entreprise encourage la fonction RH à se positionner comme un moteur d'innovation. Un constat partagé par notre panel de DRH qui considère à 68 % qu'une fonction RH proactive sur la transformation digitale sera davantage légitime pour accompagner les transformations au sein de l'organisation.

### CONVICTIONS DU GROUPE DE TRAVAIL DE L'ÉTUDE

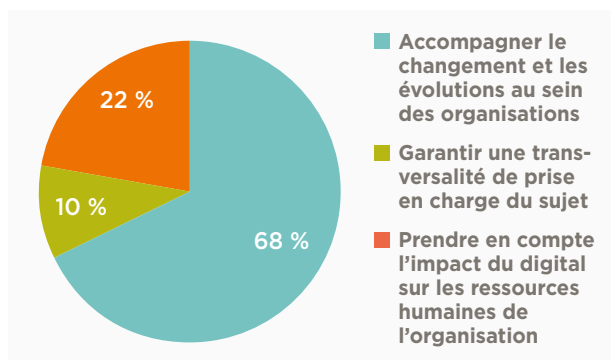
« L'opportunité de repenser ses propres processus est un facteur de légitimité pour la fonction RH. »

## LES PREMIÈRES INITIATIVES DIGITALES : UNE DIVERSITÉ DE PROJETS QUI TRADUIT LA CARENCE D'UNE VISION GLOBALE FORMALISÉE

La transformation digitale de la fonction RH, aujourd'hui considérée comme une évidence a d'abord été incarnée par les Directions Générales. Les fonctions sont à leur tour sollicitées pour porter cette acculturation, sensibiliser, former et mobiliser leurs équipes : la feuille de route de 70 % de notre panel de DRH intègre une réelle dimension digitale.

Si la Digitalisation de la fonction RH est une priorité stratégique acquise, la mise en œuvre continue

Quel est selon vous le principal facteur de légitimité de la DRH pour porter le sujet du digital ?



Le Digital amène la fonction RH à questionner son ADN : repenser la culture du service au prisme numérique et devenir partenaire de l'innovation.

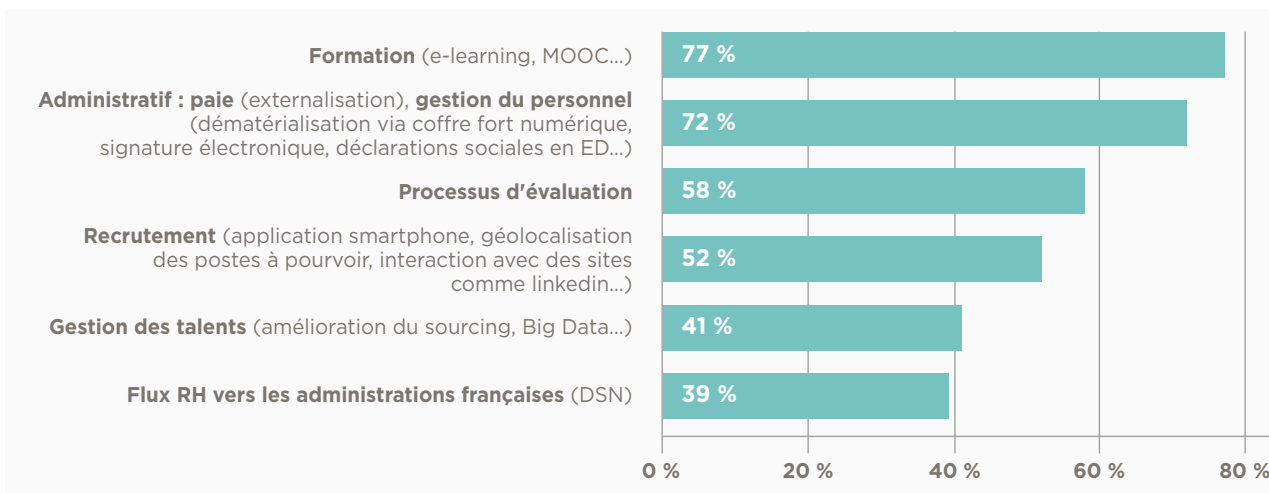
Cette seconde partie place la fonction RH face à la transformation digitale de ces propres activités. Nous nous attacherons à montrer que si le Digital est une priorité stratégique déclarée, dans les faits la concrétisation de cette tendance est progressive ; et qu'elle se traduit par des initiatives morcelées. Nous illustrerons, par des zooms plus précis sur les processus du recrutement, de la gestion des talents ou de la formation, que la fonction RH a réalisé son aggiornamento (réforme de ses modes de fonctionnements). Enfin, nous découvrirons comment le Digital agit comme un levier de performance et permet à la fonction RH de renforcer son rôle stratégique dans l'organisation.

processus RH, contre 78 % qui privilégient une approche ciblée sur certains processus.

L'approche par « petits pas », consistant à mettre à l'épreuve du Digital des usages très ciblés tels que les e-learning, ou le recrutement en ligne à l'avantage de fournir rapidement des résultats concrets.

Aujourd'hui, les projets digitaux sont déployés par agrégats, de façon atomisée. Si cela permet une acculturation plus progressive, la pérennisation de la transformation RH doit nécessairement passer pour un élargissement de la démarche, reliant les usages et les processus les uns aux autres.

### Dans votre entreprise, quels sont les projets digitaux concrètement mis en place sur les processus RH?



Comme illustré ci-dessus, le digital RH s'est attaché à explorer les « Green Fields » des processus RH : terrains vierges d'innovation, les pratiques susceptibles d'être optimisées par la dématérialisation, les processus en mutation.

Deux grandes familles de projets digitaux se distinguent :

- Des projets visant à renforcer le rapport de confiance existant entre les collaborateurs et la fonction RH. Des projets « marketés » et attractifs destinés à flatter l'image et la modernité de la fonction ; à l'instar des plateformes d'On-Boarding ou les Entretiens annuels sur smartphone. Cette démarche privilégie les processus RH à forte visibilité dans l'organisation, comme l'intégration, ou des processus transversaux, communs à tous les collaborateurs dans l'entreprise, comme les entretiens annuels.

- D'autre part, émergent plus naturellement des projets à forte composante collaborative. Davantage de communication et d'interaction entre les collaborateurs, de partage d'information, création de communautés d'experts, de communautés de travail, normalisation du télétravail et du nomadisme : les projets RH concrétisent une réalité à l'œuvre dans les organisations : le travail en réseau, la construction d'une intelligence collective à l'échelle de l'organisation.

Le Digital a commencé à interroger la fonction RH par le biais des usages ; en introduisant une rupture dans les modes de communication, d'expression, de structuration de l'information. La transformation désormais va plus loin et questionne la fonction RH au-delà de ses pratiques ; jusqu'à ses processus mêmes.

## LE RECRUTEMENT ITÉRATIF

Un processus de recrutement classique revêt une forme linéaire. De la description de poste jusqu'à la proposition d'embauche les étapes s'enchaînent dans une séquence figée (rédaction d'une offre d'emploi, façonnement d'un profil type, choix de canaux de diffusion, publication de l'offre, sélection etc.) et chaque étape est sous contrôle RH. Et pour chacune de ces étapes, les usages et renouvelés en profondeur l'expérience-candidat. La relation recruteur/recruté virtuelle est multimodale. Le recruteur est accompagné par des applications intuitives d'aide à la rédaction d'offre d'emploi, par de nombreuses solutions de gestion de viviers et CVthèques en ligne. Le candidat dispose d'une gamme de réseaux sociaux professionnels hétérogène et de plateformes de cooptations. Avec le Big Data, il est même possible de dessiner un profil idéal et de scanner le net à sa recherche, c'est le sourcing intelligent.

Avec le Digital, l'offre d'emploi, le CV et la lettre de motivation laissent donc la place à un échange

collaboratif discontinu. La distance existant entre un RH et un candidat est abolie par la possibilité d'un contact direct et non borné par le temps. Le RH est amené à construire et animer en ligne des communautés de candidats avec lesquels il interagit ponctuellement, avant de piocher la ressource adéquate lorsqu'un besoin de recrutement se manifeste. Les réseaux sociaux, notamment des réseaux transfuges comme Facebook, Vine, Twitter ou Pinterest, constituent un vivier immédiat, vivant, interactif. Naviguer, sélectionner, structurer sa recherche d'emploi ou de candidat sur la toile sous forme d'agrégation, c'est ce qu'on appelle la « social curation ».

C'est en cela que nous parlons de recrutement itératif : le RH est en contact avec les profils avant même qu'ils ne deviennent candidats. La candidature ne se résume plus à l'envoi unique d'un CV, elle est l'accumulation d'actions plus morcelées. Les RH retrouvent une attitude pro active par rapport à leur vivier de candidats. C'est la fin du paradigme du CV et de l'offre d'emploi.

## UNE GESTION PARTAGÉE DES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS

Avec le Digital, une nouvelle conception de la définition et de l'évaluation de la compétence apparaît. La compétence, évaluée en temps réel et plus à l'occasion de processus d'entretiens annuels, est une donnée vivante. Elle évolue au même rythme que l'organisation, au fil des expériences, des missions, des projets, des collaborateurs. Concrètement, les applications digitales permettent d'évaluer une compétence ou la progression sur une expertise à tout moment, comme un « tag ». Il y a deux évolutions parallèles : la possibilité, pour le collaborateur, de pouvoir auto-déclarer des compétences au jour le jour. D'autre part, le partage de la gestion des compétences entre collaborateurs, au sein d'une équipe, comme un 360° géant. Cette évaluation est collaborative. Elle peut être soumise à la validation de la communauté professionnelle interne, à travers des réseaux sociaux internes. En externe, ce principe est proposé par la plupart des réseaux sociaux professionnels ; sous le nom « d'endorsement » ou « d'approbation ».

La gestion déclarative et partagée des compétences répond en premier lieu à la difficulté d'évaluer les soft skills, difficiles à évaluer via les formulaires d'évaluation traditionnels. En second lieu, elle permet

d'avoir une photo plus réaliste du développement des talents dans l'entreprise et la découverte d'expertises complémentaires à celle proposées par les référentiels standards de GPEC. Enfin, elle illustre les bienfaits de l'intelligence collective en entreprise.

En revanche, cette évolution pose d'autres problématiques : quid du rôle du manager hiérarchique, dont la mission d'accompagnement et d'évaluation se trouve fragilisée ? Quid également de l'articulation des compétences « déclarées » sur les applications digitales avec le SIRH classique de l'organisation ?

Le même phénomène est à l'œuvre sur les CV, dont le format traditionnel est bousculé par ces systèmes d'auto déclaration de formations, de compétences. Nous nous dirigeons vers l'idée du CV « à points ». En miroir à la compétence déclarative, des solutions proposent déjà de tester des compétences d'un collaborateur sur une compétence, une ligne du CV, une expertise. Tester la maîtrise d'un langage de programmation, plutôt que d'exiger un diplôme informatique, cela fait partie des mini-révolutions qu'institue le Digital : vers la fin des diplômes, vers la fin d'une forme d'académisme, vers la valorisation des apprentissages informels.



## LA FORMATION DIGITALE, ENTRE APPRENTISSAGE SOCIAL ET MONTÉE DES INDIVIDUALISMES

Le domaine de la formation concentre de nombreuses innovations digitales. Nous sommes face à un paradoxe : la vocation de la formation est prospective : former les collaborateurs aux métiers de demain. Comment s'articule-t-elle avec le Digital, porteur du principe de la simultanéité ?

Le Digital a d'abord amené une révolution d'ordre technologique et pédagogique : transformation des outils, des contenus, des médias, des méthodes d'animation. MOOC<sup>1</sup>, SPOC<sup>2</sup>, wikis remplacent les supports traditionnels. Le temps de la formation n'est plus ponctuel, il est étiré en amont et au-delà de la session par la possibilité de poster des commentaires, d'échanger avec les co-apprenants et le tuteur via des portails dédiés. En équipant les apprenants de tablettes, de smartphones, nous favorisons l'interactivité pendant la session. Par exemple, la présentation des stagiaires peut se traduire par la visite des profils professionnels sur les réseaux sociaux, des profils préexistants ou créés à l'occasion de la formation. Les exercices, réalisés en ligne, affichent résultats en temps réels. Les ressources documentaires sont accessibles par des QR codes introduisant du contenu média, etc.

La seconde révolution digitale concerne l'évaluation des campagnes de formation. Des solutions, ludiques et fiables apparaissent, comme des portails dédiés, des sondages d'évaluation en ligne, des outils sémantiques d'analyse automatisée de commentaires recueillis à l'issue de la formation etc. Ces applications simplifient l'évaluation et assurent un pilotage efficace du processus.

Enfin, le processus de formation est transformé par la combinaison de différents registres de communication et de formation : le « blended learning » et la « formation asynchrone ». Avec le Digital, des méthodes complémentaires cohabitent ; les formations en présentiel, les e-learning et les plateformes d'échange comme les wikis, régies par des temps distincts. Les usages nomades favorisent également cette désynchronisation de la formation. Ils autorisent la multi-modalité ; c'est à dire l'idée que le contenu est accessible à tout moment par n'importe quel canal. Après le « BYOD » Bring Your Own Device, qui permettait au collaborateur de participer aux formations avec son propre matériel numérique, voici l'« ATAWAD » : Any Time, Any Where, Any Device.

Ces évolutions ont été introduites par la créativité technologique des solutions collaboratives, comme le cloud learning, qui permet d'enregistrer et de stocker du contenu à l'avance.

La connaissance devient gratuite, partagée en open source, disponible facilement, téléchargeable à l'infini. C'est dans cette notion de connaissance partagée que l'apprentissage professionnel se fait définitivement social et collectif. Le digital favorise le co-apprentissage et la co-création de contenus et de savoirs, la mutualisation des expertises.

Pourtant, paradoxalement, les outils collaboratifs du Digital, destinés au partage en communauté, favorisent l'individualisation des usages, car ils renforcent l'autonomie du collaborateur dans la construction de son parcours. L'individu est responsabilisé face à son développement, sa carrière, directement impliqué dans le choix, la conception et le déroulé de la formation.

Le Big Data initie même des usages de « quantified-self », qui est une façon digitale de contrôler son activité, par le choix d'indicateurs individuels de performance, saisis et suivis en ligne.

La formation n'est plus un catalogue commun et impersonnel, mais bien l'expression unique d'un besoin individuel, appliqué à un contexte particulier.

Autre illustration de l'individualisation des parcours : la reconnaissance de la formation informelle. Les pratiques digitales valorisent l'auto-apprentissage, les acquis informels par opposition aux diplômes/certifications/apprentissages institutionnels ; en formalisant des compétences développées dans l'exercice quotidien de son métier. La capacité d'une organisation à capitaliser sur ce savoir informel est une des clés de la compétitivité, et le Digital en est le levier. En résumé, l'innovation du Digital sur le champ de la formation ne réside pas tant dans la technologie que dans le renouvellement des modes d'apprentissage. En effet, à l'étude des diverses innovations digitales, nous constatons que les nouvelles solutions reposent sur des outils déjà connus mais enrichis de nouvelles fonctionnalités pédagogiques basées sur l'interactivité et la collaboration (supports en ligne, réseaux d'étudiants...).

1- MOOC : « Massive Open Online Courses », cours en ligne ouvert et massif. Gratuits, ces cours réunissent de nombreux participants, enseignants et élèves de différents niveaux dispersés géographiquement en ligne, en visioconférences souvent complétées d'autres outils comme des forums, des chats, des blogs. Les formats sont variables : cours magistraux, ateliers, sessions d'exercices mais ont en commun leur interactivité.

2- SPOC : « Small Private Online Course » cours en ligne privatisé ou en petit groupe. Réalisé à distance et multimodal, il permet une progression pédagogique individualisée.



## L'« AGGIORNAMENTO » DE LA FONCTION RH

Le Digital questionne la fonction RH, ses pratiques et ses usages internes. Ces mutations sont d'autant plus mal maîtrisées qu'une partie provient de l'écosystème RH : le marché, la sortie de nouvelles applications ou encore par les usages des collaborateurs dans la sphère privée. La fonction RH, pour s'adapter, doit entreprendre une refonte en profondeur de ses processus, et faire son aggiornamento<sup>3</sup>.

Dans bon nombre d'entreprises et d'administrations, le Digital est entré dans la fonction RH par la porte des fonctions paie et administration du personnel. Dématérialisation des bulletins de paie et des dossiers du personnel, coffres forts numériques, systèmes de workflows, DSN : une rationalisation qui, sans dénaturer les processus, les a rendus plus efficaces et plus fiables. Dans une même logique d'outsourcing, d'autres processus sont traversés par des évolutions symptomatiques : le recrutement, la gestion des compétences ou encore la formation.

### La fonction RH au service d'un collaborateur-client

Au-delà des processus ciblés évoqués plus haut, la fonction RH est invitée à réfléchir à son mode organisationnel et à la façon dont elle est perçue dans l'entreprise.

La digitalisation RH place en effet le collaborateur dans une nouvelle posture. Les applications digitales renforcent son autonomie et ses attentes. La fonction RH, proposant toujours plus de fiabilité, de rapidité, de qualité de service, instaure une véritable relation client. Un changement de paradigme qui doit être utilisé comme une opportunité de renforcer le professionnalisme de la fonction RH, et l'occasion d'adopter un rôle de conseil.

Cette évolution agit également sur le registre de communication de la fonction RH. Le langage s'est « marchandisé », en intégrant le vocabulaire et les concepts du marketing. En externe, la « market-isation » de l'offre RH se traduit par des politiques d'innovations marque employeur et e-reputation. Dans

un environnement toujours plus concurrentiel où innovation et agilité sont de mise, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à l'obligation de la mise en valeur de l'offre RH. Ce souci d'image et d'attractivité est devenu central pour attirer et recruter les meilleurs talents. Le Digital se met donc au service de cette stratégie de marque employeur, en interne comme en externe. Cela se traduit par le renforcement de la présence sur les web digital : médias et réseaux sociaux, sites Carrières, applications mobiles... Les applications mobiles en particulier démontrent la capacité de la fonction RH à proposer des contenus et fonctionnalités innovantes adaptés aux attentes des candidats. Parmi les fonctionnalités préférées des candidats, nous retrouvons par exemple la géolocalisation des offres d'emploi et le système de notifications en push.

Il est important de souligner que ces initiatives internes et externes doivent être menées en cohérence. La fonction RH est garante d'une vision globale et homogène de la stratégie de marque employeur, quitte pour cela à travailler main dans la main avec les Directions Communication, Marketing ou Informatique, qui participent à la construction de la marque employeur.

### Harmonisation des organisations et décloisonnement des processus RH

Le Digital peut apporter une autre rupture au sein de la fonction RH: l'incorporation des processus RH les uns aux autres pour former une gestion des carrières intégrée, c'est-à-dire unie dans un seul écosystème.

Le SIRH classique, 1.0, avait initié la rationalisation de la fonction, et permis de lancer l'harmonisation des pratiques et de modèles RH à l'échelle d'un groupe international. Le Digital, ou SIRH 2.0 propose une modernisation et une lecture différente de la vocation du SIRH.

3- terme italien, traduction littérale de « mise à jour ». Caractérisé une réforme en profondeur d'un système, d'une organisation ; une transformation orientée vers la modernisation et la remise en cause du système établi.

Tout d'abord, par la modification de l'organisation du travail : le Digital ne permet pas seulement l'amélioration de la productivité mais également du bien-être des collaborateurs, en permettant l'accroissement de leur autonomie. Cela signifie tout d'abord bien sur la faculté de pouvoir réaliser soi-même certaines activités RH ; mais également la mutation de l'organisation du travail : travailler en mode collaboratif, travailler à distance, pour permettre à des équipes matricielles, internationales, de fonctionner ensemble. Le SIRH Digital permet de créer du lien social en dehors des murs de l'entreprise, par les communautés. L'immédiateté, la disponibilité de l'information et des hommes, sont facteurs d'innovation car facteurs d'agilité.

D'autre part, les outils du SIRH 2.0 rassemblent et relient des processus RH distincts et mettent fin à la logique de silos. C'est l'idée d'un décloisonnement des processus RH: les éléments clés de la gestion de carrière (compétences, formation initiale, mobilité, étapes de carrières) viennent alimenter différents

processus reliés par un système applicatif en réseau. Le recrutement, la formation, le management des Talents participent d'une vision à long terme d'un parcours de carrière. Participatives et facteurs d'autonomie pour le collaborateur, les applications digitales favorisent le partage de connaissance et la mise à disposition des données entre les services, développant ainsi l'intelligence collective. Cette intégration des processus les uns aux autres permet de fédérer les organisations. Numéro un des déploiements et des ventes d'applications en mode SaaS, la gestion des talents internationale constitue une attente forte des entreprises. C'est le constat de Sophie Seiss et Marcela Ruas : ce que la standardisation des politiques RH n'était pas parvenue à réaliser, les applications digitales le mettent en œuvre : « L'outil commun qui a permis de sortir de la subjectivité et de l'incantatoire, c'est le cloud. » Par-dessus tout, la grande force du digital est de permettre à la RH « à la carte » d'exister parallèlement aux chantiers d'harmonisation des processus et pratiques RH exigés par les grandes organisations.

## LE DIGITAL À LA CONQUÊTE DE LA PERFORMANCE RH

### **Le ROI (« Return on Investment » ou « retour sur investissement ») du Digital RH**

Comme nous l'avons montré tout au long de cette étude, les applications digitales sont sans conteste porteuses de performance. Elles permettent de fluidifier l'organisation du travail, grâce à un chainage rapide et homogène des processus, et grâce à l'immédiateté et la simultanéité des informations disponibles.

Cependant, dès lors qu'il est question d'évaluer quantitativement l'efficacité économique d'un système digital, le ROI reste encore difficilement mesurable. Là où les outils digitaux comme des réseaux sociaux d'entreprise par exemple ont permis de réduire les coûts de structure, de sourcing, de recrutement et de communication, ils ont accru parallèlement l'investissement des collaborateurs et les coûts de transformation associés. De plus, la mise en place et l'appropriation de ces nouvelles technologies par les collaborateurs nécessitent des coûts de transformation importants pour l'entreprise. Enfin, si les solutions

digitales se distinguent par leur simplicité ; elles sont faciles d'accès, intuitives pour l'utilisateur ; rapides à déployer et à prendre en main pour les professionnels (moins d'un an de déploiement contre un chantier de 2 à 5 ans pour une solution type ERP), elles impliquent en revanche la mise en place :

- D'infrastructures informatiques nouvelles et la conduite d'actions de sécurisation des réseaux ;
- D'un dispositif global et ambitieux de conduite du changement ;
- D'un plan de montée en compétences et de formation des acteurs impliqués.

Enfin, ces applications posent sans cesse la question du réglementaire ; loin d'être tranchée à ce jour par le législateur.

Plus que ROI, il faudrait plutôt parler de « retour sur objectifs ciblés ». Les entreprises inscrites dans une démarche digitale s'accordent pour dire qu'un certain nombre d'indicateurs qualitatifs clés doivent être

mis en place pour pouvoir parler de ROI de manière pertinente. C'est à chaque entreprise de les définir en fonction de son contexte et de ses objectifs.

Un premier aspect facilement observable est le niveau d'optimisation quantitative. Pour nos sondés, appliqué aux pratiques RH, le Digital est synonyme de réduction des tâches administratives et des coûts de gestion. Ce phénomène s'observe en particulier dans le domaine de l'administration du personnel et de la paie, bouleversés par les outils du Digital. La dématérialisation du bulletin de paie, de l'émission de justificatifs, les systèmes de validation managériale par workflow, les self-services salariés appliqués aux congés aux notes de frais, à la Gestion des temps et des activités (GTA), à la mise à jour des données personnelles : tous ces outils limitent l'intervention du RH là où sa présence effective n'est pas fondamentale. La productivité des services RH s'en trouve décuplée. Les périmètres de population gérée s'élargissent, participant à la responsabilisation et à la montée en compétence des équipes RH. Nous estimons qu'aujourd'hui, un responsable de l'Administration du personnel, un responsable du Développement RH ou un RRH peuvent gérer des populations s'étendant jusqu'à 300 voire 400 personnes. Cependant, un point de vigilance est à souligner concernant l'accompagnement des équipes RH dans ces mutations. Nombre de professionnels sont désemparés devant l'évolution de leur métier et la transformation du rapport qu'ils entretiennent avec les collaborateurs. C'est à la fonction RH de les aider à réinventer le lien social et à s'assurer que les équipes RH développent les compétences digitales nécessaires à leur adaptation.

Les retours sur objectifs du Digital RH peuvent également être évalués qualitativement. Tout d'abord, parce que les équipes RH sont affranchies de tâches à faible valeur ajoutée. L'interconnexion des SIRH en mode intégré limite le nombre de saisie, de consolidation et de traitement de la même information. Les données et indicateurs sont plus traçables, plus fiables, leur mise à jour plus fréquente car plus fluide. La rationalisation des pratiques passe également par une nouvelle répartition, plus intuitive, des tâches entre le collaborateur, le manager et le RH. D'autre part, pour

la fonction RH, comme pour les autres fonctions, le Digital constitue un outil puissant d'aide à la décision. Les usages collaboratifs diffusent la logique d'enrichissement collectif grâce à des outils performants de communication interne et d'organisation du travail,

Enfin, le Big Data est annoncé de plus en plus fréquemment comme l'innovation qui révolutionne le décisionnel RH.

Il existe un enjeu capital dans la conciliation de cette performance économique et organisationnelle avec la réalité sociale de l'entreprise : la performance sociale du Digital RH. Comment l'évaluer ? L'autonomie dont bénéficient les collaborateurs dans les usages nomades fragilise le lien entre la fonction RH et sa population. L'externalisation de la paie, les services d'On-Boarding, les MOOC, les applications de mobilité interne : les pratiques RH sont dématérialisées et se réalisent de plus en plus loin du professionnel RH. Certains RH regrettent que la digitalisation raréfie les interactions « présentes ». La stratégie digitale de la fonction RH devra veiller à articuler technologie et processus de manière à préserver la création de lien social.

### **Vers une fonction RH plus stratégique**

Parce qu'il lui offre les outils et la méthode pour être plus légitime, le Digital RH oriente la fonction RH vers un rôle plus stratégique. En automatisant ou externalisant les tâches consommatrices de temps ou à faible valeur ajoutée, le Digital recentre le RH sur son cœur de métier, permet aux équipes de se concentrer sur leur expertise. Les liens avec les équipes business s'en trouvent réinventés grâce au recours à des indicateurs immédiats et fiables, donnant les moyens d'un pilotage au grain le plus fin de l'activité locale.

RH plus stratégique, car la relation de confiance avec le business est renforcée, à tous les niveaux de l'organisation, du Corporate au RH de proximité. Au niveau opérationnel, dans le management RH de proximité, le digital RH légitime le business Partner RH en lui fournissant des outils de gestion et de pilotage. La digitalisation renforce les liens entre équipes RH et manager de proximité. Ce dernier, plus autonome sur les processus RH, déchargé d'une part des aspects

### Qu'est-ce que le Big Data RH ?

Plus puissant d'un outil de BI classique, la vocation du Big Data est de créer du sens et de la valeur à partir de l'analyse et de la modélisation de données « dormantes » disponibles sur la toile. Le Big Data se distingue de la BI en 4 notions clés, le « 4V ». Tout d'abord par la notion de vélocité, qui fait référence à la rapidité d'accès aux données. Ensuite, par le volume des données traitées car le phénomène d'infobésité va en s'accroissant : 90 % des données numériques dans le monde ont été créées au cours des deux dernières années seulement. Puis par la notion de variété : toute activité en ligne crée une trace qui est susceptible d'être analysée par du Big Data : les profils professionnels et personnels bien sûr, publications, transactions commerciales mais aussi notre simple navigation, le temps passé sur tel ou tel site, toutes ces données sont susceptibles de fournir une valeur analytique. Enfin, par la notion de valeur : l'objectif du Big Data est de pouvoir analyser rapidement un grand volume de données aux formats hétérogènes pour en sortir une information contextualisée et donc utile à l'entreprise.

Le Big Data apporte une analyse qualitative sur des données jusque-là non exploitables pour les entreprises et d'autant plus les fonctions RH. En effet, si

les données structurées, hébergées dans les SIRH sont faciles d'exploitation, le Big Data permet de traiter les données non structurées : mails, transactions, posts, forums, sites web etc. qui restaient jusque-là muettes.

Le message du Big Data, c'est de permettre de créer de la valeur soit à partir d'une donnée de navigation, qui a déjà servi, soit d'une donnée qui est en possession de l'entreprise et non exploitée. La plupart des données exploitables par le Big Data sont déjà stockées, et les entreprises et la fonction RH en supportent déjà le coût. Un chiffre clé : aujourd'hui, 1 600 000 employés sont gérés dans le top 20 des acteurs SaaS (Software as a service) mondiaux.

La fonction RH reste aujourd'hui méfiante face à cette technologie, car le Big Data ne saurait remplacer la connaissance empirique d'une population, il pose des problèmes d'ordre éthique et réglementaire. Cependant, utilisé comme un simple outil de performance, c'est un nouveau levier d'innovation. Il prolonge l'interconnexion des systèmes SIRH et le décloisonnement des processus et réunissant des données de pilotage issues d'autres outils (finance, comptabilité, enquêtes de satisfaction, outils de pilotage de la masse salariale etc.).

administratifs, sollicite le RRH de proximité pour son rôle de conseil. Le RRH de proximité délivre des indicateurs à jour et individualisés ; sur les évolutions de carrière, le développement de telle ou telle compétence, le positionnement salarial. Le digital a donné aux RH de proximité les moyens de pouvoir agir efficacement en local, en mettant à sa disposition via un SIRH enfin harmonisé, des indicateurs adaptés à leur réalité locale.

### Conclusion

Si la fonction RH s'est engagée à faire bouger les lignes de ses propres pratiques pour mieux accompagner les autres fonctions, elle doit fondamentalement regarder en avant pour mieux anticiper les prochains usages à intégrer. Les collaborateurs sont plus en avance que l'entreprise sur le Digital ; le rôle de l'entreprise est d'accompagner ce changement naturel dans les modalités d'interactions et d'accès à l'information. Elle doit rester alerte sur les évolutions des pratiques culturelles liées au social media,

car les collaborateurs ont beaucoup d'attentes pour retrouver dans le milieu professionnel des usages maîtrisés et intégrés dans la sphère privée. Pour Sophie Seiss, « La transformation numérique dépasse l'organisation » : des populations ne possédant pas de postes informatiques, comme les agents de production, ont des usages digitaux fréquents dans la sphère personnelle, (smartphones, applications etc.) et plus avancés que des populations déjà numérisées professionnellement. Pour cela, nous pensons que la fonction RH doit penser sa transformation digitale de manière structurée et globale dès le début, et harmoniser les initiatives ciblées. Le décloisonnement des processus RH impliqué par le Digital doit aider la fonction RH à penser la refonte de ses pratiques dans un ensemble, sans éparpiller les projets.

La Digitalisation de la fonction RH lui permet de porter l'innovation économique et sociale. A elle de devancer et d'anticiper les révolutions à venir en termes de collaboratif et d'encadrement réglementaire.

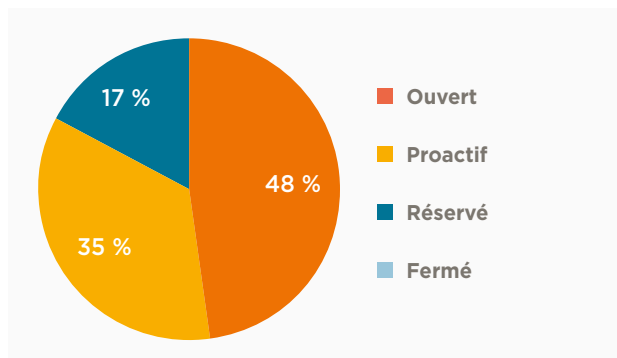
### LA LÉGITIMITÉ DE LA DRH À ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE

Au-delà de la revue par la fonction RH de ses propres processus, se pose implicitement la question de la posture et du positionnement de la fonction RH face à la révolution technologique.

#### Une posture d'ouverture vis-à-vis du Digital

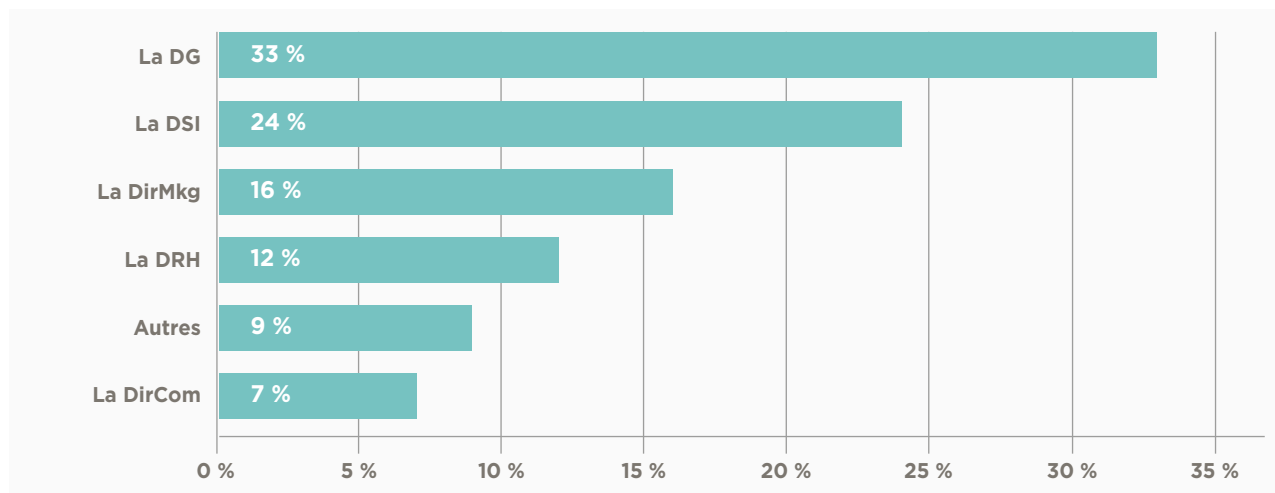
En termes de posture vis-à-vis du Digital, il est intéressant de noter que les DRH interrogés déclarent que leur entreprise a pleinement conscience de la nécessité de s'ouvrir au Digital. En effet, 48 % déclarent que leur entreprise est dans une démarche d'ouverture, voire même de proactivité (35 %) et seulement 17 % estiment que leur entreprise adopte une posture de réserve.

Comment qualifieriez-vous le positionnement de votre entreprise vis-à-vis du Digital ?



#### Des projets digitaux principalement portés par la DG et la DSI, mais une forte implication de la fonction RH dans un rôle d'accompagnateur du changement

Aujourd'hui, les projets digitaux sont principalement portés par :



Si le sujet du Digital est reconnu comme un enjeu majeur par les DRH, la gouvernance des projets pose question. Toutes les Directions de l'entreprise sont susceptibles de se positionner sur le sujet du Digital :

La DSI est naturellement en alerte sur les impacts des évolutions technologiques alors que les Directions Marketing et Commerciales cherchent à intégrer les nouvelles technologies pour améliorer leur impact client. Ainsi, la DRH ne porte les projets digitaux que pour 12 % des entreprises sollicitées,

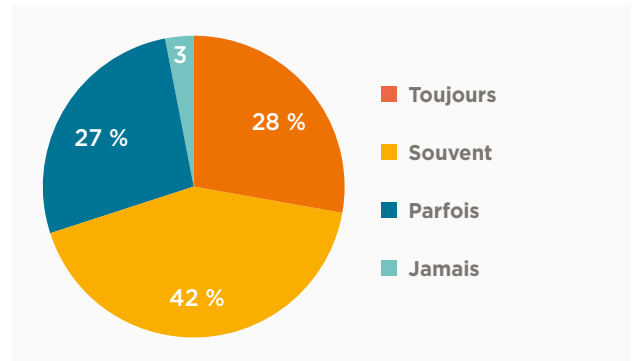
cette responsabilité revenant en premier lieu à la DG (35 %), à la DSI (23 %) et au marketing (16 %).

Pour autant, lorsqu'il s'agit de porter les projets digitaux dans leur ensemble, aucune Direction ne possède l'ascendant pour s'imposer aux autres Directions. La fonction RH doit donc pouvoir faire valoir la pertinence de son positionnement afin de trouver sa place vis-à-vis des autres Directions. Son autorité est d'autant plus crédible que pour 97 % des entreprises, la fonction RH est impliquée dans les projets digitaux de son entreprise.

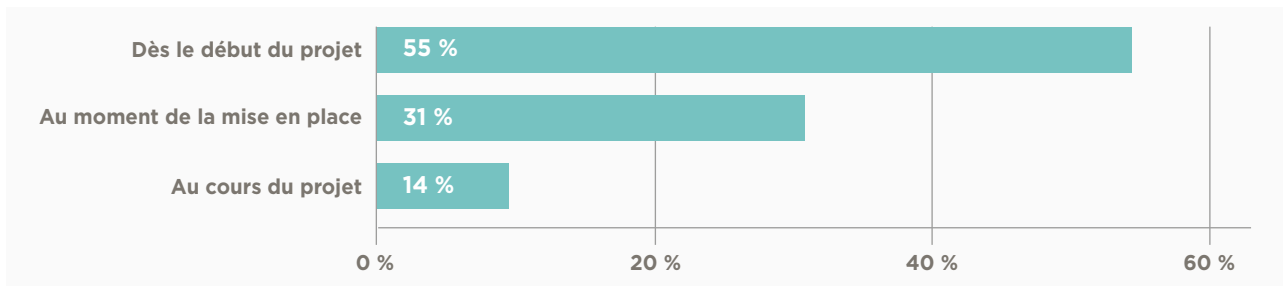
La fonction RH peut être considérée comme la plus à même de coordonner les différents acteurs impliqués dans la transformation digitale, à savoir :

- la DSI notamment sur des problématiques d'évolution des outils, et leurs impacts sur la charge de travail ;
- le Marketing & Commercial, en termes d'évolution de la relation client ;
- la Direction de la Communication, sur la cohérence des messages ;
- le métier, en termes d'évolution de la façon de travailler.

### Votre équipe RH est-elle impliquée dans les projets digitaux de votre entreprise ?



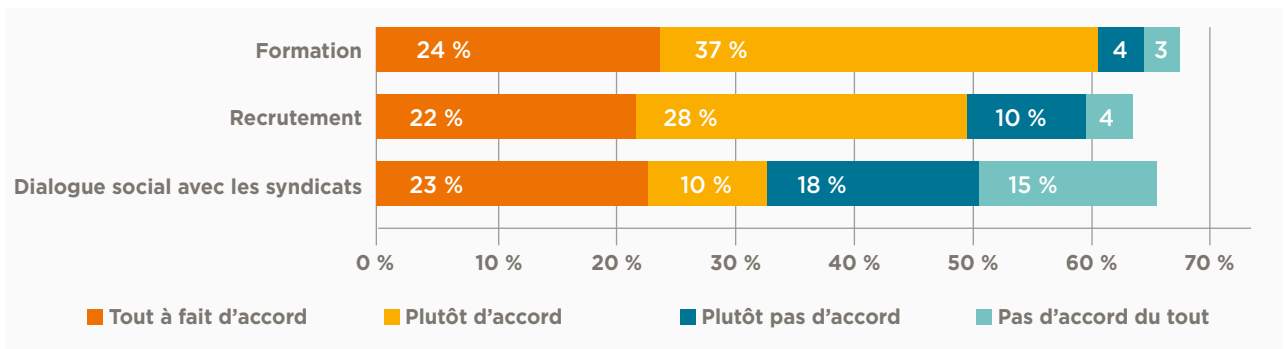
### Si oui, à quel(s) moment(s) ?



Sa légitimité se caractérise aussi par le fait qu'elle est majoritairement impliquée dès le début du projet (55 % des cas), voire au moment de la mise en place du projet (32 % des cas), mais rarement au cours du projet (14 % des cas).

Les participants relèvent que la fonction RH est sollicitée sur des tâches liées à la formation, au recrutement et dans une moindre mesure au dialogue social avec les syndicats. La crédibilité de la DRH se concrétise donc sur un positionnement aval d'accompagnement des transformations de l'organisation.

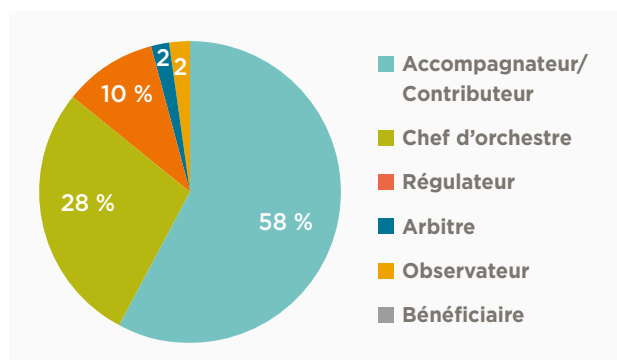
### Sur quelles tâches votre équipe RH est-elle sollicitée ?



Pour près de 60 % le Digital est un sujet traité dans la gouvernance existante et pour lequel le positionnement de la RH doit se situer à un niveau d'accompagnateur/contributeur, davantage qu'à un niveau de chef d'orchestre (28 %).

A terme, sur certaines thématiques relevant de son champ d'intervention, une évolution du positionnement de la DRH vers un rôle de leader est tout à fait pertinente et souhaitable.

### Quel devrait-être votre positionnement en termes d'accompagnement de ces transformations ?



## COMMENT INSUFFLER UNE CULTURE DIGITALE ?

### Clivage générationnel

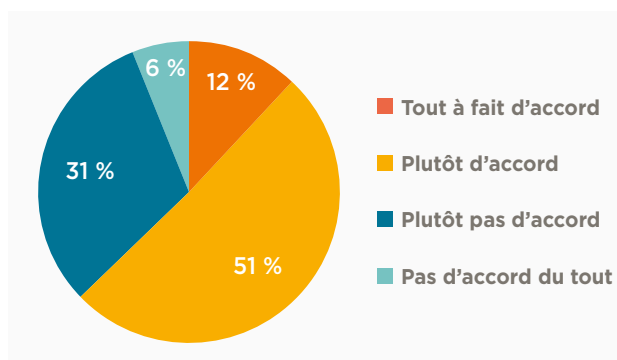
La question des ressources humaines et du Digital pose naturellement la question du challenge de la fonction RH d'intégrer dans son organisation la nouvelle génération. Mais un aspect important relevé par nos interlocuteurs DRH concerne plus généralement l'engagement de la DRH à accompagner toutes les générations de l'entreprise dans un contexte de mutation important et en prêtant une vigilance particulière aux collaborateurs moins à l'aise avec les nouvelles technologies.

Ainsi, les participants estiment que le Digital est potentiellement un facteur de clivage générationnel. En effet, à la question « estimez-vous qu'un clivage générationnel existe dans votre entreprise sur la problématique du digital ? », 2/3 des participants répondent « Tout à fait d'accord » (12 %) et 51 % « Plutôt d'accord ».

Divers moyens peuvent être mis en place pour combler ce gap digital entre les « Digital natives » et les collaborateurs en retrait sur ces problématiques. Parmi elles, l'exemplarité du management, le renforcement des actions de formations et les actions de « reverse mentoring » apparaissent comme les solutions les plus adaptées. Le « reverse mentoring », même s'il n'est pas nécessairement mis en œuvre de

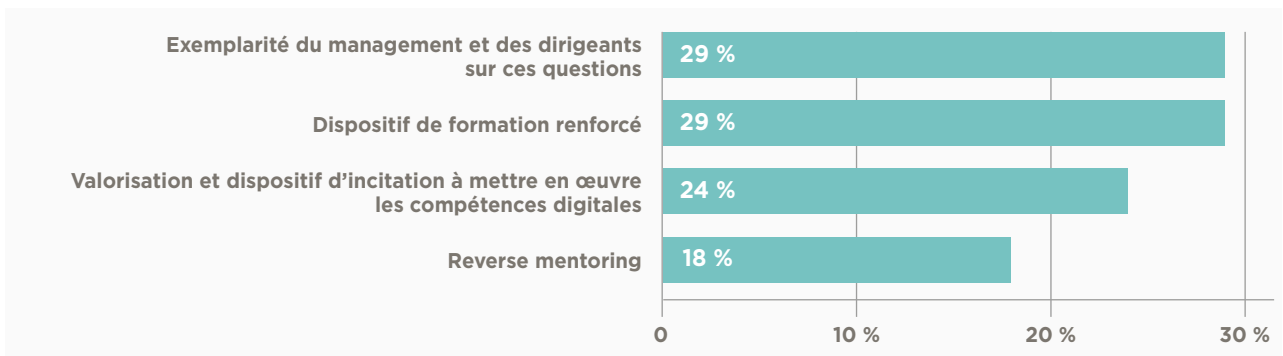
manière répandue dans les entreprises, est certainement le plus novateur. Cette pratique consiste à placer en situation de coach un jeune diplômé en phase avec l'ère numérique avec un collaborateur dépassé par les usages des nouvelles technologies. Il favorise la culture du partage et de la coopération, ce qui permet de resserrer les liens intergénérationnels tout en favorisant le transfert de connaissance. Il répond aussi par ricochet à l'enjeu d'intégration et de fidélisation des jeunes. En devenant mentors, ils se sentent valorisés et impliqués, ce qui augmente leur motivation et leur engagement.

### Estimez-vous qu'il y a un clivage générationnel sur la problématique du digital ?





Si oui, comment inculquez vous la culture digitale auprès des collaborateurs en retrait sur ces problématiques ?

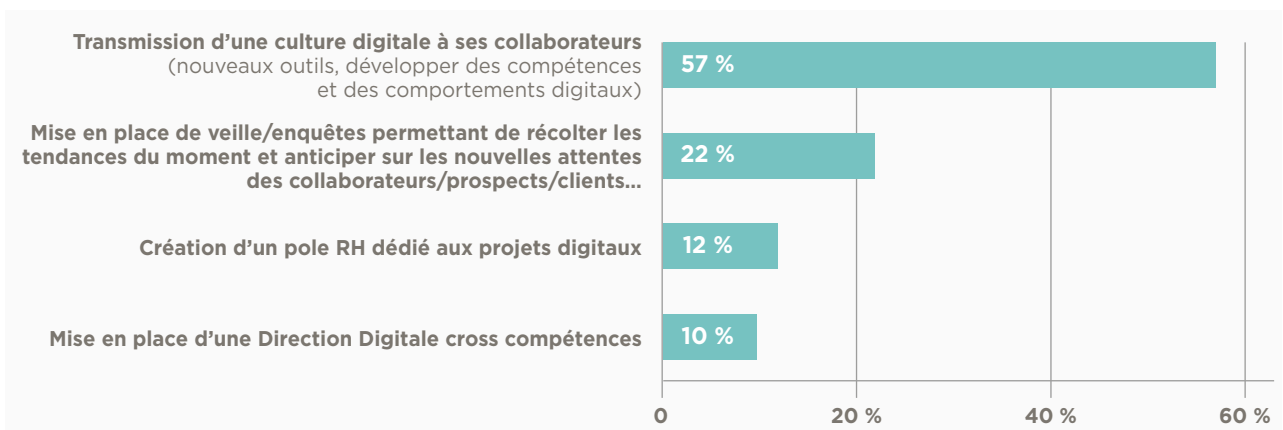


### La transmission d'une culture digitale comme point de progrès principal pour relever le challenge du Digital

Pour rappel, 68 % des DRH ayant répondu au questionnaire estiment que la légitimité de la fonction RH réside dans sa capacité à accompagner le changement. Et c'est justement là qu'elle est attendue car pour près de 57 % des participants, les points de progrès se situent au niveau de la transmission aux collaborateurs d'une

culture digitale (nouveaux outils, développement des compétences et des comportements digitaux). Les aspects de mise en place de veilles/enquêtes permettant de récolter les tendances du moment et anticiper les attentes de collaborateurs, prospects, clients (22 %), de création d'un pôle RH dédié (12 %) et la mise en place d'une Direction digitale cross compétences (10 %) sont identifiés comme moins significatifs pour relever le challenge du Digital.

D'après vous, quels sont les points de progrès (besoins, manques...) identifiés pour relever le challenge de la transformation digitale et inculquer une culture digitale à vos collaborateurs



En ce qui concerne l'accompagnement spécifique des managers, les actions de formation aux nouveaux outils, modes de communication et les échanges de pratiques sont jugés prioritaires.

La culture du Digital orientée « résultat » est fondée sur la notion de partage et s'oppose aux fonctionnements purement individuels. L'accompagnement des managers doit donc les affranchir de la logique

de contrôle et leur permettre de se positionner en tant qu'animateurs d'une organisation du travail plus transverse, capable de développer une intelligence collective et fondée sur le partage d'information et la collaboration.

En résumé, la RH est légitime pour insuffler, conseiller, accompagner et réguler les initiatives tout en restant garant de la bonne utilisation des outils.

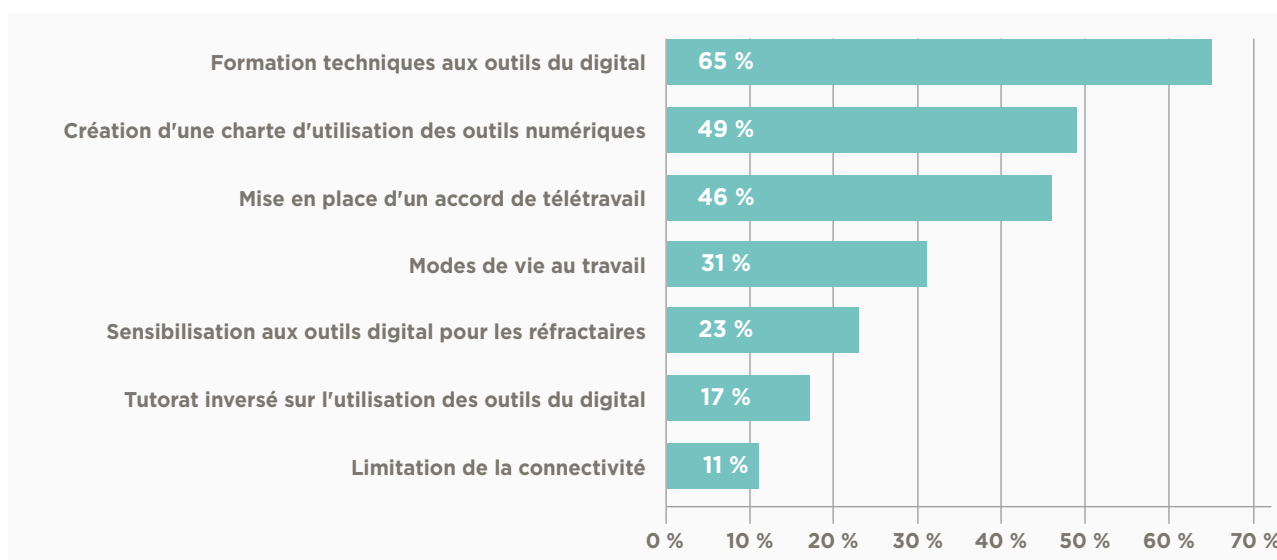
### La conduite de changement digital

Afin d'accompagner les collaborateurs dans la transformation numérique de l'entreprise, la fonction RH met actuellement en œuvre des actions « classiques » de formation technique aux outils du Digital (65 %) et de création de chartes d'utilisation des outils numériques (49 %). Il est tout de même à noter que le télétravail est aussi fortement représenté avec 46 % des entreprises ayant mis en place ce type d'accords. En revanche, les dispositifs d'accompagnements « innovants » sont moins favorisés par les entreprises. En effet, les actions de sensibilisation aux outils du Digital (23 %), de tutorat inversé sur l'utilisation des outils digitaux (17 %) et la limitation de la connectivité (11 %) sont assez peu représentés.

La conduite de changement digital se fait de manière intuitive mais pose les questions de l'impact sur le travail et sur le lien entre les pratiques digitales avec son travail. L'enjeu de la DRH est de donner du sens de manière globale plutôt que de gérer un agglomérat d'initiatives. Trois types d'actions d'accompagnement sont nécessaires pour assurer cette conduite du changement : la sensibilisation, la formation en identifiant les impacts sur toutes les filières métiers, DSI, recrutement... et accompagner les collaborateurs dans l'utilisation même des outils et la mise en œuvre qui consiste à équiper de moyens spécifiques les collaborateurs.

Sur le versant juridique, l'arsenal existe déjà et les aspects de non-respect de la confidentialité, de dénigrement sur les réseaux sociaux(...) sont sanctionnables que le sujet s'inscrive dans le cadre du Digital ou non. Il ne s'agit donc pas d'inventer de nouvelles règles, mais de les rappeler par la mise en place de chartes pour rassurer les collaborateurs. Plutôt que de sanctionner, les participants estiment en effet qu'il est préférable de travailler sur l'accompagnement des comportements afin de parvenir à une morale digitale par le biais d'une régulation des usages entre les collègues.

### Quelles sont les actions d'accompagnement à la transformation numérique mises en œuvre par la fonction RH ?

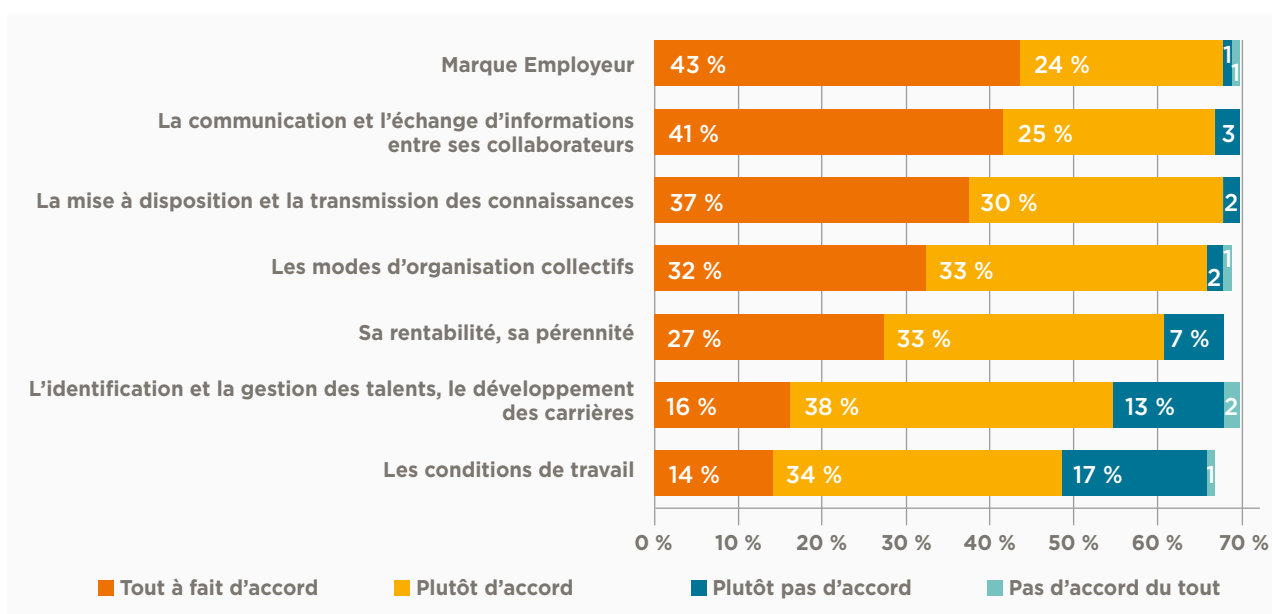


## Les opportunités du Digital

Le Digital représente une multitude d'opportunités d'améliorations pour l'entreprise. La marque employeur est identifiée comme l'opportunité numéro 1. Les opportunités liées aux collaborateurs comme l'amélioration des

modes de communication, d'organisation et de transmission des connaissances représentent aussi un enjeu très important. La gestion des talents et des carrières, ainsi que le sujet des conditions de travail semblent identifiés comme des opportunités moins prioritaires.

Selon vous, le digital est une opportunité pour l'entreprise d'améliorer...



### Focus Marque Employeur

Dans un environnement toujours plus concurrentiel, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à la Marketisation de leur offre RH. Ce souci d'image et d'attractivité devenu central pour attirer et recruter les meilleurs talents, se traduit par une présence plus importante qu'avant sur les supports web digitaux : médias et réseaux sociaux, sites Carrières, applications mobiles...

La (e)-réputation d'une entreprise est aujourd'hui le premier critère dans la recherche d'un nouvel emploi pour 56 % des candidats (Etude LinkedIn Talent Trends 2014). Néanmoins, l'utilisation des technologies digitales doit être calibrée au public visé. Une bonne marque employeur doit donc s'appuyer sur une fonction RH plus ouverte, capable de susciter l'adhésion de ses propres collaborateurs, et au fait des nouvelles technologies - c'est-à-dire une fonction RH hybride au confluent du Marketing, de la Communication et de l'IT.

### Un concept RH innovant en pleine mutation

La marque employeur est un concept RH, mêlant identité et culture d'entreprise, avec une double dimension interne/externe. En interne, elle se nourrit des innovations sociales et organisationnelles pour développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs. En externe, il s'agit de faire de l'entreprise un employeur attractif, et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs structurantes et différenciantes qui sauront séduire les nouveaux talents.

La marque employeur est un concept qui a une histoire récente mais dont l'importance s'est accrue ces dernières années avec l'avènement de la génération Y et des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

ZOOM

### *Une nécessité pour répondre aux attentes de la génération Y*

L'enjeu d'attirer et fidéliser cette nouvelle génération est de plus en plus important pour les entreprises. Ses attentes, bien différentes de celles de la génération précédente, ont amené l'entreprise à repenser les processus de recrutement et de fidélisation mais aussi la communication RH qui leur est destinée en la rendant plus interactive et participative.

### *L'importance de l'e-réputation : contrôle de l'image de marque et réseaux sociaux*

Les entreprises accordent de plus en plus d'importance à répondre aux attentes des collaborateurs, mais aussi à séduire les futurs collaborateurs en mettant en avant les atouts de l'entreprise. La marque employeur s'attache ainsi à proposer une logique de cohérence entre les différentes actions internes et externes grâce à un message commun et à la diffusion d'un projet lisible par toutes les parties prenantes.

Avec les réseaux sociaux, la marque employeur est entrée de plein pied dans l'ère du Digital : les avis étant consultables en ligne par n'importe quelle personne, les entreprises se doivent désormais d'être de plus en plus vigilantes aux propos relayés par leurs salariés sur le web.

L'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises est stratégique car ces derniers peuvent servir tant au recrutement (externe) qu'à la fidélisation des collaborateurs (interne). En matière de recrutement, la e-réputation a un impact direct sur les candidats qui vont découvrir l'entreprise et ce qu'elle propose. En matière de fidélisation, l'enjeu pour l'entreprise n'est pas tant d'accumuler le nombre de talents, mais d'arriver à les faire travailler ensemble. En cela, les médias sociaux favorisent les échanges et la collaboration au service de la culture d'entreprise.

La marque employeur de l'entreprise est bâtie et auto-entretenu grâce à ses salariés qui via les réseaux sociaux peuvent partager leurs expériences avec l'extérieur, rendant l'organisation plus authentique et plus attractive. En cela, les équipes RH doivent encourager une ouverture de l'entreprise à ce type de technologies.

### **Marque Employeur et Recrutement : un renouvellement de l'expérience candidat qui repose sur les technologies digitales**

Le recrutement des talents reste aujourd'hui l'objectif principal de la stratégie de la marque employeur.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, les réseaux et autres médias sociaux contribuent à diffuser les valeurs et à accentuer son attractivité auprès des candidats potentiels. Ces technologies 2.0, mises au service des RH permettent aujourd'hui de renouveler en

profondeur l'expérience candidat qui devient virtuelle et multimodale.

### *L'expérience-candidat : une vitrine de la marque employeur*

Tout le monde s'accorde à dire que l'expérience de recrutement proposée aux candidats est créatrice de valeurs pour l'entreprise. Elle renforce sa capacité à attirer des profils, à sécuriser la réponse finale du candidat retenu et son intégration. Elle contribue à l'image et la réputation de l'entreprise pour les besoins du recrutement et au-delà.

Dans une première phase de veille sur le marché de l'emploi, l'usage des réseaux sociaux par le candidat va permettre de créer un lien théorique avec l'entreprise. Les réseaux sociaux constituent ainsi un espace de rencontre entre les Marques et les membres. Les interactions développées peuvent avoir pour objectif de faire mieux connaître l'entreprise, sa politique de gestion des ressources humaines et de recrutement, ses métiers, ses engagements en matière de RSE pour attirer des candidats. Lorsque le candidat entre dans une démarche de recherche d'emploi beaucoup plus active, l'entreprise va orienter son discours sur le terrain du marketing RH afin de s'imposer dans l'esprit du candidat comme un employeur idéal.

L'apport des réseaux sociaux en matière de recrutement est donc de replacer la gestion de la relation Candidat-Recruteur comme un élément majeur de l'attractivité de l'entreprise, de l'efficacité du recrutement, de l'engagement du collaborateur recruté et de sa fidélisation.

### *Candidats et employeurs face aux réseaux sociaux*

Dernièrement, le portail d'information eMarketer annonçait que tous les utilisateurs d'Internet ont une image plus positive des entreprises qui utilisent les nouveaux médias. Si l'utilisation des technologies 2.0 participe à la construction de cette image positive, il est évident que les candidats et salariés considèrent les sociétés utilisatrices de ces technologies avec davantage d'intérêt. En cela, l'usage représente un avantage concurrentiel significatif pour la marque employeur. Les réseaux sociaux offrent un complément incontournable aux sites carrières traditionnels pour bâtir une nouvelle expérience du recrutement. Les recruteurs s'y dévoilent de plus en plus.

### *Le recrutement mobile*

Aujourd'hui, une personne sur 5 cherche un emploi sur son mobile. Et cette proportion, en augmentation nette et constante, est encore plus importante chez les 18-25 ans (68 %), soient les jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi. Il ne fait donc aucun doute que le mobile est un outil à ne pas négliger par les entreprises pour cultiver leur marque employeur et

attirer les candidats. Néanmoins, à ce jour, seule une centaine d'entreprises dans le monde ont un espace recrutement en technologie mobile.

L'application mobile est le canal de recrutement du futur. Elle est aussi une dimension clé de la marque employeur de par sa capacité à proposer des contenus et fonctionnalités innovantes adaptés aux attentes des candidats. Parmi les fonctionnalités préférées des candidats, la géolocalisation des offres d'emploi et le système de notifications en push.

Toutes ces fonctionnalités servent la marque employeur, mais la véritable valeur pour les recruteurs est la connexion avec le système de gestion des candidatures de l'entreprise, permettant de centraliser l'ensemble des candidatures.

#### Quelle stratégie digitale pour la Marque Employeur ?

Bien qu'ils permettent d'attirer de nouveaux talents et de générer des nouveaux gisements de productivité pour l'entreprise, les outils digitaux sont un moyen et non pas une fin pour la marque employeur. Pour être efficace, elle doit s'aligner avec la stratégie globale de l'entreprise. La cohérence dans les messages portés par la marque employeur est essentielle car ils abordent le business, le recrutement ou le marketing. De plus, cela permet d'avoir une meilleure visibilité tant en interne qu'en externe.

#### *Définir la stratégie de marque employeur et les messages à véhiculer*

L'élaboration de la marque employeur nécessite l'identification des raisons pour lesquelles certains candidats répondent aux offres et d'autres les déclinent. Mais elle a également pour but de définir ce que ces

mêmes personnes attendent de l'entreprise. Au terme de ce diagnostic, un bilan peut être réalisé afin de faire le delta entre l'image que l'entreprise souhaite donner et celle qu'elle donne vraiment.

Sur la base des informations recueillies, l'entreprise peut définir les messages à transmettre. Ils doivent être authentiques en ce sens qu'ils pourraient faire l'objet de témoignages de salariés, comme nous pouvons le voir sur certains sites.

#### *Promouvoir et communiquer sur la marque employeur*

Lorsqu'une entreprise se lance dans la promotion de sa marque employeur, elle change de registre communicationnel en passant d'une communication institutionnelle à une communication interactive. C'est à ce stade que s'effectue le choix des médias les plus pertinents en considérant que mieux ils correspondent aux besoins attendus, plus les messages relayés seront pertinents.

#### *La Marque Employeur digitale implique un nouveau positionnement pour la fonction RH*

La digitalisation de la marque employeur invite la fonction RH à se réinventer dans son positionnement de Partenaire stratégique. Elle amène la fonction RH à entreprendre un virage vers les nouvelles technologies, le Marketing et la communication. Une des « transformations du métier de DRH est de se positionner vers l'extérieur, de dépasser les cloisonnements avec les services communication « pour aller porter la parole de l'entreprise en ligne ».

La marque-employeur est de plus en plus l'affaire des RH : celui-ci est appelé à s'exposer sur les réseaux sociaux, incarnant la spontanéité et l'authenticité. En ce sens, le DRH 2.0 doit s'imposer comme un véritable Marketing Partner.

## CONCLUSION

Le rôle de la fonction RH est de donner du sens de manière globale à la transformation numérique de son entreprise. Elle est particulièrement attendue sur la transmission aux collaborateurs d'une culture digitale. Il ressort des réponses au questionnaire et de notre réflexion qu'elle est légitime pour insuffler, conseiller, accompagner et réguler les initiatives tout en restant garant de la bonne utilisation des outils.

Cette étude s'est aussi nourrie des éclairages et analyses issus de notre groupe de travail avec les DRH. Les échanges, emprunts de pragmatisme, de vigilance, de lucidité et d'une attention particulière au facteur humain renforcent notre conviction sur l'importance du rôle de la RH dans l'accompagnement des transformations digitales de son entreprise.

## *A propos du Cercle Humania*

Le Cercle Humania propose aux DRH des grandes organisations privées et publiques d'être leur carrefour d'échanges et de réflexions.

L'objectif est de vous aider à réfléchir à de vraies problématiques, à prendre de la distance avec les événements et à anticiper sur les mutations de l'environnement avec une ouverture sur l'Europe et sur le monde.

Pour en savoir plus sur le Cercle Humania, consulter le site :

[www.cercle-humania.fr](http://www.cercle-humania.fr)



## *A propos de l'APEC*

L'APEC apporte aux entreprises, aux cadres et aux jeunes diplômés toute son expertise pour mieux appréhender le marché de l'emploi et agir de manière efficace. Elle propose aux entreprises des services pour recruter et favoriser la mobilité interne, et accompagne les cadres tout au long de leur vie professionnelle. Elle suit et analyse le marché de l'emploi cadre pour anticiper ses évolutions. Aujourd'hui 45 000 entreprises et 690 000 cadres utilisent les services de l'APEC.

Pour en savoir plus sur l'APEC, consulter le site :

[www.apec.fr](http://www.apec.fr)



---

# Kurt Salmon

Success for what's next

Cabinet international de conseil en management, Kurt Salmon offre à ses clients l'ensemble des expertises indispensables pour devenir les leaders de demain.

Nous offrons bien plus qu'un simple partenariat à nos clients. Nos équipes s'intègrent en toute transparence au sein de votre structure et développent des solutions innovantes et sur mesure pour résoudre la complexité que le XXI<sup>e</sup> siècle fait naître chaque jour.

Réussir dans l'environnement actuel dominé par les consommateurs est un défi immense. Cependant, les entreprises doivent se projeter dans le futur et se positionner pour ancrer leur réussite dans un avenir encore plus incertain. C'est à partir de ce moment-là que Kurt Salmon intervient.

La transformation comme résultat : nous appelons cela "Success for what's next".

Nos consultants en ressources humaines mettent leur vaste expérience au service d'organisations publiques et privées qui souhaitent transformer leur culture et leurs organisations afin de renforcer leur attractivité auprès de leurs salariés et des nouvelles recrues. Nous les aidons à mettre en œuvre les programmes de changements tant sur le volet humain qu'organisationnel centrés sur les meilleures pratiques.

## Contacts

Claude Bodeau - Associé en charge de la practice RH-Management  
claude.bodeau@kurtsalmon.com

Yves Synold - Associé RH-Management  
Yves.synold@kurtsalmon.com

Maud Ayzac - Senior Manager RH-Management  
maud.ayzac@kurtsalmon.com

Mickael Loeuille - Manager RH-Management  
mickael.loeuille@kurtsalmon.com

Simon Brossard - Senior Consultant RH-Management  
simon.brossard@kurtsalmon.com

Camille Charmasson - Consultante RH-Management  
camille.charmasson@kurtsalmon.com

Kurt Salmon  
159 avenue Charles de Gaulle  
92521 Neuilly-sur-Seine cedex  
+33 1 55 24 30 00

[www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)

[www.blogrhkurtsalmon.com](http://www.blogrhkurtsalmon.com)

Twitter : @Kurt SalmonFR @RHbyKurtSalmon

---

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London · Luxembourg · Lyon

Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco