

Les Matinales de la Prospective

DIGITAL BUSINESS

Un cycle de rencontres et de débats prospectifs entre décideurs

LE DIGITAL, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE ET CRÉATEUR DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE

Synthèse des débats ◆

Petit-déjeuner débat du 14 novembre 2013

« Le DRH acteur de la transformation digitale des entreprises »

Les Echos ont poursuivi le 14 novembre dernier le cycle de rencontres et de débats des Matinales de la prospective « Digital Business ». Cette quatrième rencontre était consacrée aux RH. Ces débats prospectifs entre décideurs ont mis en avant les nouveaux défis du digital sur la transformation des entreprises, les nouveaux rôles stratégiques de la DRH, la mobilité et la virtualisation du poste de travail.

1 Quels impacts du digital sur le métier du DRH ? Quel nouveau rôle stratégique occupe-t-il dans la transformation de l'entreprise ?

Innovations technologiques et changements culturels majeurs sont à l'origine d'une révolution digitale qui nécessite une transformation profonde des organisations. Dans ce contexte, la fonction RH joue un rôle essentiel : elle doit agir à la fois sur le capital humain et sur le capital social. Elle doit aussi, au sein de l'entreprise, opérer une vraie révolution culturelle pour que les collaborateurs réapprennent à collaborer, partager et innover avec cette arrivée du digital.

Ce n'est, d'ailleurs, pas une évolution mais une véritable révolution. Une révolution digitale que les RH doivent

désormais prendre en compte. Comment accompagner cette révolution digitale. Les vieilles recettes marchent-elles encore ou devront-elles être revisitées ?

« Après la vapeur et l'électricité, le digital est la troisième révolution que nous vivons. Cette révolution a un impact sur notre PIB tout autant que sur notre façon de vivre », explique d'entrée de jeu Claude Bodeau, Associé RH Management chez Kurt Salmon. « Ces trois révolutions connaissent les mêmes cycles : une révolution forte en matière technologique (environ trente ans pour qu'elles émergent), puis un raz de marée qui changent fondamentalement le rapport de l'humain par rapport à ces technologies ». En outre, pour cet expert, le DRH n'est pas qu'un homme (ou une femme) complètement submergé par ce qui se passe. Au contraire, il est nécessaire qu'il accompagne l'évolution de sa société. Car voilà, certaines

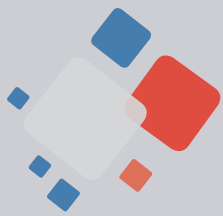
Les EchosEVENTS

En partenariat avec :

Kurt Salmon 
www.kurtsalmon.com

econocom
www.econocom.com





Les Matinales de la Prospective

DIGITAL BUSINESS

Un cycle de rencontres et de débats prospectifs entre décideurs



entreprises disparaîtront si elles ne prennent pas le virage ! À l'instar de la Comareg. « Tous nos métiers sont complètement impactés par cette révolution du Digital », ajoute Claude Bodeau. Le DRH doit donc d'abord gérer la partie digitale de ses propres processus, de son propre périmètre (mon profil de carrière, mon évolution, ma mutuelle, mes frais, etc.) mais aussi la digitalisation de son propre métier (comment recruter, comment s'approprier les nouvelles technologies...). En outre, le DRH joue sur les deux tableaux. « Chez Orange, notre approche est particulière par rapport à l'arrivée du digital puisque nous avons, au sein de notre groupe, une multitude d'offres digitales, témoigne Ludovic Guilcher, Directeur adjoint des ressources Humaines chez Orange. Le digital fait donc, de fait, partie de notre business model et cela renforce notre cohérence d'y aller. Et d'y aller tous ensemble. »

Mais pour ce dernier, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, le digital est bien un sujet de transformation. « La RH est la mieux placée pour accompagner une transformation culturelle » confie-t-il. En interne, la DRH a donc un rôle majeur à jouer. « Je suis convaincu que le digital a un impact fondamental sur la fonction RH », martèle Ludovic Guilcher. Le digital permet, en outre, de valoriser cette fonction. Accompagner ce changement peut, en effet, positionner un DRH comme précurseur dans les comités de direction d'une part et sur des sujets positifs, d'autre part. Ce qui n'est pas toujours le cas. « C'est peut être même un des sujets sur lesquels un DRH doit se positionner en amont. Cela nous oblige à avoir un dispositif ad hoc pour la fonction RH », continue Ludovic Guilcher.

LE DRH moteur de la transformation

Le DRH est donc sans conteste un acteur de la transformation. Pourtant, selon l'Observatoire des DRH et de la e-transformation, réalisé par Kurt Salmon en 2012, « si 78 % des DRH se

déclarent accompagnateurs ou moteurs des transformations digitales dans leur entreprise, 52 % gardent tout de même un sentiment de défiance vis-à-vis de la mise en œuvre de la e-transformation ». Pour Claude Bodeau, la DRH doit être interpellée par la direction générale et le DRH doit montrer qu'il est lui-même sponsor de ces évolutions. « Ce qui va faire basculer la DRH, c'est l'impulsion de la direction générale mais aussi la puissance du marché. Aujourd'hui, si le thème du digital n'est pas abordé, il manque quelque chose à l'entreprise. Le DRH doit à ce moment intervenir et transformer la façon de travailler de ses collaborateurs ». Un avis que partage Ludovic Guilcher : « Il faut évidemment une impulsion de la direction générale. C'est ce qui s'est passé chez Orange où beaucoup d'initiatives existent. Notamment notre process de recrutement externe, largement digitalisé à travers trois axes : sensibiliser, former et équiper ». Avant d'observer : « Pour ce qui est de sensibiliser et de former, la DRH est, en effet, très légitime. Elle l'est moins pour l'équipement ».

Attention, cependant, à ne pas trop déconnecter la formation et l'équipement. « La formation ne sert à rien si le collaborateur retrouve son vieil équipement et si les process ne sont toujours pas digitalisés », poursuit Ludovic Guilcher. « En effet, ajoute Claude Bodeau, il ne faut pas former ses collaborateurs si les outils ne suivent pas. C'est essentiel. »

La DRH, acteur de la transformation des processus

Pour Claude Bodeau et Ludovic Guilcher, le digital pousse donc la DRH à transformer les processus dont elle est garante à l'instar du recrutement, de la formation ou encore de la gestion de carrières. « En donnant du sens à cette transformation, la DRH a l'opportunité de devenir un acteur clé de ce changement, de cette révolution du digitale, précise Claude Bodeau. Grâce notamment à son rôle d'accompagnement et sa mission de garant du bien-être au travail ». Mais ce rôle d'accompagnateur ne sera efficace qu'avec la mise en place d'outils. Orange a par exemple mis en place un outil lié à la mobilité, baptisé Mon Itinéraire. « Nous souhaitons redonner la main au collaborateur sur cette question de la mobilité et le digital est la meilleure façon de le faire. Nous avons donc construit un outil qui rend l'information transparente et fluide. Le collaborateur peut ainsi prendre connaissance de tous les postes ouverts à proximité de l'endroit où il se trouve mais aussi des parcours de formation à suivre pour être capable de postuler. Grâce au digital, le collaborateur peut ainsi construire plus facilement sa mobilité ».

Ludovic Guilcher



« Nous souhaitons redonner la main au collaborateur sur la mobilité. Et le digital est la meilleure façon de le faire »



Claude Bodeau

« En donnant du sens à cette transformation, la DRH a l'opportunité de devenir un acteur clé de cette révolution du digital »

Le Phygital pour des RH de proximité

« Reste qu'il faut relativiser et appréhender ce virage du digital avec prudence, conclut Ludovic Guilcher. Car si la DRH doit prendre en compte cette révolution et accompagner l'entreprise dans cette transformation, il est nécessaire qu'elle ait conscience que tout n'est pas à 100 % digital. Le collaborateur doit continuer à avoir le choix entre le digital et le physique ». Un avis partagé par Claude Bodeau : « Il est évident que le digital doit nous faire gagner du temps mais les collaborateurs auront toujours besoin de contacts physiques ».

2 Mobilité et virtualisation du poste de travail au cœur de la stratégie collaborative

C'est un fait : le digital bouscule la fonction RH, entraînant dans son sillage la transformation des pratiques et usages dans l'entreprise. En effet, plus que de nouveaux espaces de conquête, c'est un nouveau positionnement qui s'offre aux DRH. Un positionnement d'accompagnateurs ou de transformateurs dans l'entreprise mais aussi dans les nouveaux comportements face aux rythmes de travail.

Savoir gérer les attentes et comportements des jeunes

La DRH, garante, entre autres, des équilibres sociaux et du respect de la loi, voit ici l'occasion de s'imposer comme un acteur de premier plan. Elle n'est plus dans l'« accompagnement » mais dans la conduite véritable d'une mutation qui affecte non seulement les comportements au travail mais aussi tous les métiers. Car voilà, le digital a ouvert la voie à la mobilité ou encore à la virtualisation du poste de travail. « Ce n'est pas seulement la technologie qui a impulsé ces changements, ce sont les différents métiers dans l'entreprise qui évoluent, explique Bart Smets, DSI Groupe chez Econocom. Cela sort même du cadre de l'entreprise. La séparation entre vie privée et vie professionnelle est de plus en plus ténue. Les DRH doivent faire face à ces nouveaux comportements ». Et de citer en exemple ce jeune cadre qui, venant se faire embaucher, imposait récemment ses conditions : ne pas travailler le vendredi après-midi parce qu'il a squash et ne pas travailler entre midi et 15 heures le mercredi pour déjeuner avec sa femme ! « Il considérait son travail comme l'une de ses passions et était prêt à y consacrer plus de 70 heures par semaine si nécessaire ».

Pour Bart Smets, ce cas n'est pas isolé : les jeunes imposeront de plus en plus ce type de comportements et les collaborateurs n'auront plus systématiquement un bureau physique. Est-ce gérable pour les ressources humaines ? « Avec le digital et les moyens technologiques, tout devient possible », explique Bart Smets qui insiste sur le fait que les rôles du DRH ou du DSI ne sont, de fait, plus ce qu'ils étaient. Un

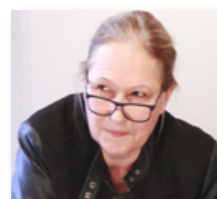
avis partagé par Sylvie Chauvin, présidente de Markess International : « Derrière l'acronyme de l'ATAWAD (Any Where, Any Time, Any Device) se cache un concept simple et bien dans l'air du temps, explique-t-elle. Cette tendance a des répercussions majeures en entreprise : donner la possibilité d'accéder à tout ou partie d'un système d'information n'importe quand, n'importe où et avec n'importe quel outil connecté ». Et les entreprises, via la DRH, se doivent d'accompagner cette tendance de l'ATAWAD. Pour Sylvie Chauvin, l'entreprise qui saura apporter des réponses fera la différence auprès des jeunes. « Certaines entreprises sont très pionnières, très volontaristes, remarque Sylvie Chauvin. Il suffit qu'elles intègrent et se familiarisent avec des applications pour que les collaborateurs accèdent à n'importe quel moment et de n'importe quel endroit aux différentes données ».

La virtualisation du poste de travail, un incontournable

Le télétravail fait partie intégrante de cette mutation. « Ce télétravail n'est possible qu'à la condition d'avoir une flexibilité dans la hiérarchie et un équipement technologique adapté », témoigne Mickael Loeuille, Manager - RH Management chez Kurt Salmon. « Il est temps que tous les DRH l'intègrent, prévient Bart Smets. Que je travaille de chez moi, d'un autre pays, ou de l'extérieur, cela reste du travail ! » « D'autant que le coût de l'immobilier augmente de façon drastique et que cela arrangera les entreprises de développer cette virtualisation », ajoute Sylvie Chauvin. Nul doute, pour ces deux spécialistes, nous assistons à un vrai changement sociétal.

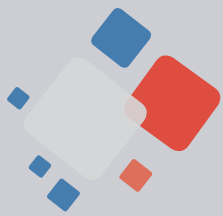
Selon Sylvie Chauvin, les DRH interrogés sur cette évolution, dans une récente étude de Markess, n'ont, pourtant, pas pleinement conscience de ce changement : « Certes, il ne faut pas généraliser mais il existe une certaine forme de retard en France. Et c'est encore une fois aux directions générales de donner l'impulsion. Il faut mettre en place une vraie stratégie digitale qui ne touche pas seulement la relation client ». Un avis partagé par Bart Smets : « Les Français sont extrêmement diplômés et compétents mais leur état d'esprit est très en retard par rapport au temps de travail et aux horaires ».

Sylvie Chauvin



« C'est aux DRH d'accompagner ce changement, avec l'installation de groupe projet »





Les Matinales de la Prospective

DIGITAL BUSINESS

Un cycle de rencontres et de débats prospectifs entre décideurs



Bart Smets

« Il est nécessaire, pour accompagner cette révolution du digital et ces changements majeurs de comportements, de bien préparer le terrain comme on le ferait pour une bataille »

Un tandem pour faire fonctionner le projet

Reste qu'un nouveau management devra être mis en place pour accompagner ces projets de mobilité ou de virtualisation du poste de travail. « Certaines technologies existent mais les entreprises ne sont pas prêtes. Et pourtant la France est devenue un village, l'Europe est devenue une ville et le monde entier est à nos pieds. Il est donc logique que les relations changent. Les compétences des managers doivent impérativement évoluer », avertit Bart Smets. Car l'entreprise est confrontée à un vrai bouleversement : « Dès que l'on commence à gérer un environnement international et multiculturel, avec des équipes virtuelles, on atteint un seuil critique. L'environnement de travail n'est plus le bureau mais l'environnement personnel », insiste Bart Smets. « C'est aux DRH d'accompagner ce changement, avec l'installation de groupe projet », rebondit Sylvie Chauvin. Avant de répéter : « Mais il faut souvent un leader pour conduire ce changement ». Un leader qui tire le projet et qui saura communiquer en interne auprès des équipes. Un tandem DRH-DSI est, en outre, conseillé. « Ce tandem doit être créé très en amont et le plus tôt possible, témoigne Mickael Loeuille. Le DRH apportera sa vision d'ensemble, sa posture de garant du droit du travail et sa compétence organisationnelle, et le DSI sa vision technologique, informatique et organisationnelle ».

Quels axes de collaboration ?

En outre, la « mayonnaise ne prendra que si la décision est pensée au niveau de la direction générale », poursuit Sylvie Chauvin. Pour Bart Smets, « la gestion du changement relève d'une vraie stratégie. Chacun d'entre nous devrait lire "The Art of War" car il est nécessaire, pour accompagner cette révolution du digital et ces changements majeurs de comportements, de bien préparer le terrain comme on le ferait pour une bataille », glisse-t-il.

D'ailleurs, selon ce dernier, la gestion de ce changement ne relève pas d'un seul individu. « Chez Econocom, nous avons créé un "Integration Manager", une fonction qui fait le lien entre la DRH et la DSI ». Cet « Integration Manager » a été formé spécialement pour faire le lien entre le monde informatique et la fonction Métier. Un « mouton à cinq pattes » en somme qui a une bonne expérience en gestion de projet, en management et qui est souvent... une femme « davantage capable d'écouter, de synthétiser et de laisser ses égos de côté ».

Sécuriser les données

C'est indéniable : la virtualisation du poste de travail investit l'entreprise. Il devient donc urgent de sécuriser les données. Et là encore, des échanges doivent être menés pour activer les politiques de confidentialité. Avec ce monde et ces environnements ouverts, le périmètre des opérations n'est plus limité aux bureaux. L'informatique a, plus que jamais, une responsabilité et un rôle à jouer. « Il faut mettre en place ce que l'on appelle la CIA : la Confidentialité, l'Intégralité et la Disponibilité (Availability) », indique Bart Smets. Et là, le rôle de l'informatique est crucial. Il permet de faire gagner du temps aux salariés et de protéger les données à travers des politiques en constante évolution. « Cette sécurité est un impératif qui doit être géré et par la DRH et par la DSI », acquiesce Sylvie Chauvin. Un tandem qui devra sans cesse accompagner cette virtualisation du poste de travail, du mode de fonctionnement et des personnalités dans une entreprise en perpétuelle évolution.

www.lesechos-events.fr

Contact : Sylvie Trubert • 01 49 53 67 46 • strubert@lesechos.fr