



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

Les nouvelles technologies digitales impactent profondément le mode de fonctionnement des entreprises à travers un bouleversement de ses usages et pratiques. L'organisation se trouve devant le défi d'intégrer ces changements et d'en saisir toutes les opportunités. Cette transformation numérique majeure interpelle très naturellement les DRHs qui doivent se positionner dans l'accompagnement de ces grandes transformations, à commencer par leurs propres processus.

Kurt Salmon 

CERCLE
HUMANIA 

Apec 

L'enjeu du digital n'est pas seulement la performance économique... mais aussi la performance sociale de l'entreprise

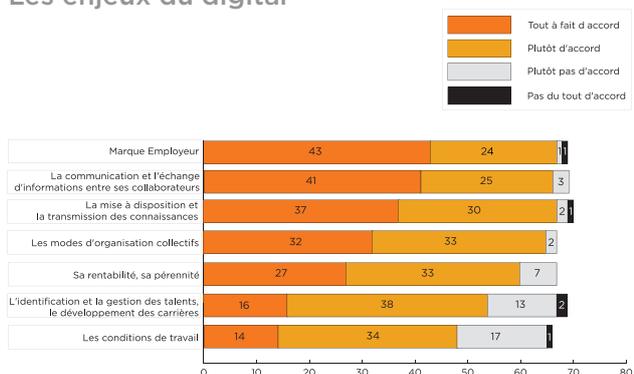
Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes interrogés sur le double défi de la fonction RH : celui de l'accompagnement des grands projets engendrés par le digital et celui de la revue en profondeur de ses propres processus. Au-delà même de ces défis, se pose implicitement la question de la posture et du positionnement de la fonction RH face à la révolution technologique.

LE DIGITAL : UN DÉFI A RELEVER PAR LA FONCTION RH

Une posture d'ouverture vis-à-vis du digital : Les DRH interrogés déclarent que leur entreprise a pleinement conscience de la nécessité de s'ouvrir au digital : 83% déclarent que leur entreprise est dans une démarche d'ouverture, voire même de pro-activité (35%) et seulement 17% estiment que leur entreprise adopte un posture de réserve vis-à-vis du Digital.

La marque employeur comme opportunité numéro 1 du digital : Les entreprises identifient la marque employeur comme l'opportunité n°1 du digital. Ceci dénote une prise de conscience importante des entreprises sur la nécessité de combler l'écart entre leur fonctionnement interne et leur communication externe. Les opportunités d'amélioration des modes de communication, d'organisation et de transmission des connaissances représentent aussi un enjeu très important, le digital étant perçu à juste titre comme un facilitateur des échanges et un facteur d'amélioration des modes d'organisation collectifs.

Les enjeux 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 :

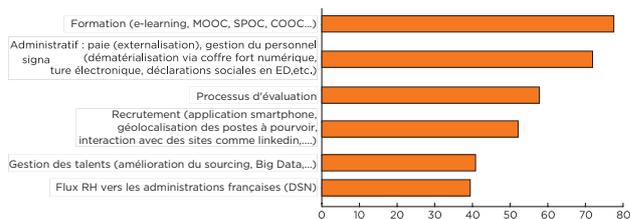
La DRH ne porte les projets Digitaux que pour 12% des entreprises sollicitées, cette responsabilité revenant en premier lieu à la DG (35%), à la DSI (23%) et au marketing (16%). La DRH est impliquée dans les projets digitaux de l'entreprise dans 97% des cas et sa légitimité provient principalement (68%) de sa capacité à accompagner le changement et les évolutions au sein des organisations. Dans 55% des cas, la DRH est impliquée dès le début du projet et ses équipes sont mises à contribution principalement sur les tâches liées à la formation ou au recrutement, Pour près de 60% des participants, le positionnement de la RH doit se situer à un niveau d'accompagnateur / contributeur, davantage qu'à un niveau de chef d'orchestre (28%).

UNE FONCTION RH QUI MONTRE L'EXEMPLE

La fonction RH a pris conscience de l'impact du digital sur ses processus RH et les participants déclarent tous avoir intégré une approche liée au digital. Toutefois, seuls 22% des participants déclarent adopter une stratégie de digitalisation de l'ensemble des processus RH. En effet, la grande majorité des participants privilégient une approche ciblée sur certains processus RH.

On note une forte représentation des projets digitaux liés à la formation, à l'administratif et à l'évaluation des collaborateurs à travers la mise en place de plateformes (d'inscription, d'évaluation, de dématérialisation) et la mise en place de workflow digitaux...

Les processus RH impactés par le digital



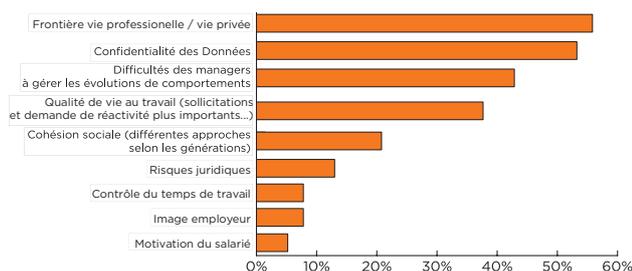
Les futurs projets RH digitaux prioritaires reposent aussi sur une variété importante de thématiques sans que de grandes tendances ne se dégagent. Toutefois, les projets liés aux thèmes de la communication, du partage de l'information, du télétravail et du nomadisme correspondent aux priorités des DRH.

LE WORKING DIGITAL : UN CHANGEMENT CULTUREL PROFOND DES MODES DE FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES

Des risques liés à la frontière vie professionnelle / vie personnelle... mais aussi à la confidentialité des données et l'organisation du travail : Le digital induit pour l'entreprise des risques liés à la frontière vie professionnelle / vie personnelle dans l'utilisation des outils numériques. Cette dimension arrive en tête des préoccupations des DRHs, et même si l'arsenal juridique et les possibilités techniques (blocage des mails le WE...) existent, la pédagogie est préconisée : définition des chartes d'usage des réseaux sociaux, droit à la déconnexion...

La confidentialité des données et les problématiques liées au management et à la qualité de vie au travail sont aussi identifiées comme des risques importants.

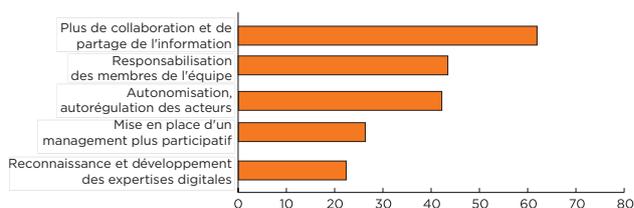
Les risques du digital



Des facteurs de succès liés aux nouveaux modes de management des collaborateurs : Près de 70% de DRH interrogés estiment que le digital a une incidence forte sur le management. L'incidence est principalement observée sur les aspects de communication à distance (59%), mais aussi sur les difficultés de gestion du collectif et de perte du contrôle de l'information de la part du manager.

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'animateur d'une organisation de travail plus transverse, capable de développer une intelligence collective et fondée sur le partage d'information et la collaboration. Selon les DRH interrogés, les tendances d'évolution du management s'orientent en effet vers un modèle plus collaboratif (62%) axé sur la responsabilisation (43%) et l'autonomie (42%) des collaborateurs.

Les actions mises en place pour inculquer une culture du digital



Des actions d'accompagnement par les RH principalement orientées vers la formation technique et la mise en place de chartes/accords : Les dispositifs d'accompagnement mixent dispositifs « classiques » : formations techniques et l'élaboration de chartes d'utilisation des outils numériques et « innovants » : reverse mentoring (formation sur le digital assurée par des représentants de la génération Y et Z) par exemple.

Enfin, il est à noter que 46% des participants de l'étude ont mis en place des accords de télétravail.

KURT SALMON

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises.

Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.

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. Kurt Salmon, signe d'excellence depuis 1935.

AUTEURS

Claude BODEAU Associé en charge des activités
RH-Management
claude.bodeau@kurtsalmon.com

Mickaël LOEUILLÉ Manager RH-Management
mickael.loeuille@kurtsalmon.com

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

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

www.kurtsalmon.com

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London
Luxembourg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco

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.

Merci également à nos participants pour leurs analyses : **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.

Nous remercions enfin le Président du Cercle Humania, **Ghislain Missonnier**.

 [@KurtSalmonFR](https://twitter.com/KurtSalmonFR)

 [@RHbyKurtSalmon](https://twitter.com/RHbyKurtSalmon)

© 2014