



Le rôle de la DRH dans la transformation digitale de l'entreprise

Le rôle de la DRH dans la transformation digitale de l'entreprise

Engagée depuis une dizaine d'années, la transformation digitale signe la convergence des technologies de l'information avec les processus de l'entreprise et son modèle économique. L'enjeu n'est plus seulement de doter les différentes activités d'un support informatique ni de numériser des données, mais de faire entrer le digital dans le cœur business de l'entreprise, en favorisant des principes d'immédiateté, de réactivité et de mobilité. Maîtrise des data, intégration et interfaçage des outils, généralisation des workflows, automatisation des échanges, ne sont que quelques unes des facettes du changement à l'œuvre dans le monde professionnel, et plus largement dans l'ensemble des activités humaines.

Les Directions des Ressources Humaines sont doublement concernées par cette transformation :

- en tant que fonction support fondée sur des activités transactionnelles et relationnelles, la fonction RH offre un terrain d'application spécifique aux principes et aux usages du digital : nouvelles fonctionnalités, nouveaux outils, nouvelles compétences exigées des acteurs RH.*
- en tant que responsable du développement des compétences des salariés et actrice-clé de la conduite du changement, la DRH est comptable du niveau d'appropriation et de maîtrise du digital par les managers et par l'ensemble des salariés, quel que soit leur métier. Au-delà de la seule formation, ce sont plus largement les conditions d'exercice des missions et la qualité de vie au travail qui sont questionnées par la digitalisation.*

Or, les DRH entretiennent des relations parfois complexes avec les Directions des Systèmes d'Information, pour des raisons de culture métier, de perception des priorités ou plus simplement, de périmètres de responsabilité mal définis (les difficultés accompagnant parfois le déploiement des SIRH en constituant l'une des traductions...). L'émergence de Directions de la transformation ou du changement, dans certaines entreprises, vient parfois complexifier la donne, avec un jeu à trois acteurs qui nécessite d'autant plus une stratégie et une lecture des enjeux communes.

Dés lors, comment la DRH peut-elle se positionner comme un acteur décisif dans le processus de transformation à l'œuvre ? Sur le plan stratégique comme sur le plan opérationnel, à l'échelle de la fonction RH comme à celle de l'entreprise, quels sont les écueils à éviter et les bonnes pratiques sur lesquelles s'appuyer ?

1. Le digital est fait de nombreuses avancées, parfois peu visibles, mais qui doivent s'intégrer dans une stratégie consciente et un modèle d'organisation.

La digitalisation constitue un mouvement complexe difficile à résumer en une formule simple. Portabilité, dématérialisation et automatisation en sont les maîtres-mots. Son versant technique s'articule autour de la maîtrise des données, la digitalisation des processus, le recours à des architectures SI souples (de type cloud) et plus récemment, l'intelligence artificielle. L'une de ses traductions organisationnelles est le développement de plateformes cross-fonctionnelles. La digitalisation débouche sur la création de nouveaux produits et services et de nouveaux canaux de distribution. Si toutes les activités (opérationnelles et supports) sont a priori concernées par ces évolutions, celles-ci prennent un relief tout particulier pour les fonctions Marketing, Vente et Logistique, avec des effets à plus long terme sur le modèle économique de l'entreprise.

Toutes ces mutations ne correspondent pas toujours à des projets à forte visibilité et elles présentent le plus souvent un caractère éparés.

D'où la nécessité de replacer la transformation digitale dans une perspective globale et stratégique : quel est le niveau d'ambition de l'entreprise sur le sujet et quels sont les axes majeurs de cette transformation ?

Si le DRH n'est pas seul concerné par cette réflexion (qui est à mener au niveau CODIR), il lui revient d'apprécier l'ampleur de la transformation et ses conséquences sur le plan organisationnel et humain.

La digitalisation va-t-elle impulser des changements dans le modèle de gouvernance, les pratiques de management ou encore les modes de gestion du capital humain de l'entreprise ? Plus largement, le rapport du salarié au travail s'en trouvera-t-il modifié, et comment ?

Le rôle de la DRH dans la transformation digitale de l'entreprise

2. L'analyse fine de l'impact du digital sur le corps social de l'entreprise et sur la gestion RH des collaborateurs reste à faire.

Si la digitalisation est un fait, la manière dont elle modifie les conditions d'exercice des missions -et plus largement, l'expérience collaborateur- n'a pas encore fait l'objet d'une analyse approfondie. Celle-ci incombe à la DRH. Schématiquement, on distinguera 5 lignes directrices principales :

- L'impact sur les compétences
- L'impact sur les pratiques
- L'impact sur les formes d'engagement
- L'impact sur les conditions de travail
- L'impact sur les modes de management

Le digital impose évidemment de se former à la maîtrise de nouveaux outils, et plus largement, d'acquérir une culture digitale. Tout comme dans les années 80 avec le développement de l'informatisation, la digitalisation génère son lot de proactifs, d'hésitants, de distants et d'opposants. Notons au passage que la méfiance relative à la digitalisation relève aujourd'hui moins d'un manque de maîtrise des outils SI que de la crainte de voir les pratiques professionnelles chamboulées, avec une perte de pouvoir ou de contrôle sur certains processus-clés.

La digitalisation des pratiques professionnelles se traduit par ailleurs par le nécessaire développement du collaboratif et de plateformes de travail cross-fonctionnelles. C'est, d'une manière plus générale, l'injonction du décroisement, avec plus de transversalités, au sein et entre les métiers.

Les sources de motivation et les modes d'engagement des collaborateurs sont également affectés dans un écosystème digital : exigeant plus d'autonomie et fondées sur des circuits d'information et de décision plus courts et rapides, les activités digitalisées font logiquement monter en responsabilité les collaborateurs (*empowerment*).

Les conditions de travail subissent également les effets de la digitalisation. La dépendance aux outils est plus forte, nécessitant plus de vigilance et de concentration. Par ailleurs, les distances géographiques sont abolies, ou compensées par la généralisation des moyens de communication intersites. Le développement des outils de la mobilité et du télétravail forment une nouvelle relation entre le salarié et l'entreprise, plus désincarnée mais également plus constante (cf. droit à la déconnexion).

Enfin, la transformation digitale renvoie à de nouvelles pratiques de management. Elle crée de facto des rattachements fonctionnels multiples, invite à plus de collaboration entre les managers et relativise les liens strictement hiérarchiques. L'autonomisation des collaborateurs, la distanciation physique et le développement des transversalités vont tendanciellement jouer dans le sens d'un management plus délégué et participatif.



3. La conduite du changement appliquée au digital : un jeu à plusieurs acteurs, où la DRH est à fois gardien du temple et promoteur du changement.

Si la DSI est à l'initiative technique de la transformation digitale et si la Direction ou la cellule de la Transformation joue un rôle d'ensemblier et de coordinateur de projet, la DRH doit demeurer en charge du volet humain et social. Cela impose une double-attitude :

- S'assurer que la digitalisation ne met pas à mal la législation sociale, tant du point de vue collectif (dialogue social, consultation des instances...) qu'individuel (respect du contrat de travail). Ce devoir de vigilance doit également porter sur la gestion de carrière, l'accès à la formation, le développement des compétences, le bien-être au travail, etc. Sur tous ces aspects, la transformation digitale doit se traduire par des bénéfices et non par des contraintes ou des limitations.
- Mais dans le même temps, réussir la digitalisation, c'est aussi rompre avec des pratiques en cours, modifier significativement certains métiers, en créer de nouveaux, redessiner des périmètres de responsabilité, etc. Ces changements sont toujours associés à des risques, qu'il convient d'évaluer en amont (études d'impact) pour pouvoir les traiter.

Le rôle de la DRH dans la transformation digitale de l'entreprise

4. Et pour bien conduire le changement, il faut déjà commencer par l'appliquer chez soi.

La digitalisation constitue une opportunité majeure d'optimisation de la fonction RH. Il serait par ailleurs difficile de porter le changement auprès de tous les métiers de l'entreprise sans faire œuvre d'exemplarité et en ne se l'appliquant pas à soi-même. Mais comme pour tous les autres processus, il ne s'agit pas de *faire du digital pour faire du digital*, mais bien d'identifier les progrès que le tout-numérique permet d'effectuer en matière de gestion RH. Sous réserve des spécificités liées au secteur d'activité et au type d'entreprise (taille, organisation...), et de manière non-exhaustive, quatre pistes peuvent être privilégiées :

1) Le développement et l'exploitation des données RH.

La maîtrise de la data constitue le nerf de la guerre du digital. Pour exploiter toutes les ressources de la digitalisation, il faut développer et homogénéiser les données RH. En effet, celles-ci sont le plus souvent stockées dans des systèmes différents et sont parfois discordantes et lacunaires.

2) La digitalisation des processus de gestion des talents.

Si l'informatisation RH semble complète sur les volets administration & paie, elle reste très partielle pour ce qui concerne le sourcing, le management des compétences, l'évaluation et la gestion des carrières. Or, de nouveaux progiciels spécialisés, le plus souvent déployés en mode SaaS, ouvrent de nouvelles perspectives, renforcées par les progrès de l'Intelligence Artificielle.

3) L'automatisation renforcée des tâches transactionnelles récurrentes.

L'enjeu est ici d'automatiser les procédures de contrôle massifié (cf. processus de GA-Paie), de développer les interfaces (GTA, rémunération, contrôle de gestion RH) et d'ainsi recentrer le rôle des acteurs RH sur des activités d'analyse et de planification.

4) Le développement de nouveaux services aux salariés.

Que ce soit en matière de Qualité de Vie au Travail, de services à la personne, de gestion des demandes (frais, voyages, congés, etc.), ou de réseau social, le digital permet la mise en œuvre de solutions rapides, voire instantanées, et en libre-service.

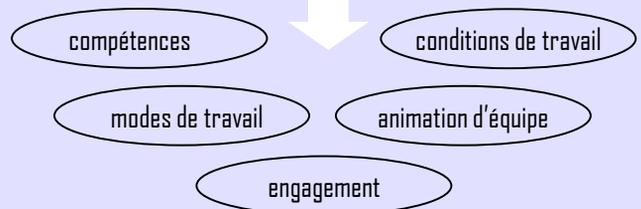
En résumé : gérer les enjeux RH de la transformation digitale :

A Vision stratégique (CODIR) : quels enjeux, quels objectifs et quel niveau d'ambition pour l'entreprise ?

- Data
- Architectures SI
- Digitalisation des processus
- Cross-fonctionnalités
- Nouveaux produits et services
- Canaux de distribution



B Étude d'impact (DRH) : quelles conséquences du digital sur le capital humain de l'entreprise ?



C Accompagnement du changement associant la DRH, la DSI et la Direction de la Transformation

Formation outils et culture digitale

Développement du collaboratif

Empowerment

Management transversal & délégations

Qualité de Vie au Travail