

Réunion de l'ANDRH MIDI-PYRENEES

Le rôle actif du DRH dans la digitalisation des entreprises

Intervenants : Janick Deny, Jean Claude Piras, Nassima Montin, Nadia Didani, Pascale Perez, Michel Dulon, Christophe Dehaese, Stéphanie Pellin, Jean-Marc Sépio, Caroline Datchary

Mardi 21 février 2017

A l'hôtel Mercure – 8 Esplanade
Compans Caffarelli, 31 000 Toulouse

Compte rendu rédigé par :

Laura ESTAGER – M2 IHRM

Vincent LANNEAU – M2 IHRM

Erwin PERAY – M2 IHRM

Mélissa PONTAIS – M2 IHRM

Don Tapscott, auteur et consultant en *business strategy* a dit « chacun de nous a besoin d'un ordinateur, d'un réseau connecté et d'une étincelle brillante d'initiative et de créativité pour rejoindre l'économie numérique ». En effet, les enjeux de la digitalisation et la nécessité de transformer durablement les entreprises touchent tous secteurs, tous métiers, et toutes les zones géographiques du monde. En cela, ce mardi 21 février s'est tenue la conférence de l'ANDRH Midi-Pyrénées sur le thème : « **le rôle actif du DRH dans la transformation digitale de l'entreprise** ».

En introduction, Christophe Dehaese, secrétaire général de l'ANDRH Midi-Pyrénées, présente la conférence et les multiples interlocuteurs qui vont intervenir. Le sujet étant complexe et transversal, dix intervenants vont aborder huit thématiques. Il énonce ainsi le sommaire et nous révèle les mots clés suivants : enjeux et difficultés, alertes et anticipation, le DRH ambassadeur, formation, sécurité et déconnexion.



➤ Les impacts de la transformation digitale

Janick Deny, membre du bureau de l'ANDRH Midi-Pyrénées et administratrice de l'association La Mêlée depuis dix-sept ans, anime notamment la commission emplois et formations. Dans ses fonctions, elle a réalisé, à la demande de la D.I.R.E.C.C.T.E. (Direction

Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) une étude sur l'impact des usages du numérique dans certains secteurs d'activité (dont certains Organismes Paritaires Collecteurs Agréés, mais aussi des entreprises des domaines de la santé, du bien-être, de l'agriculture, du transport, de l'eau, du tourisme et du commerce de proximité). Le but était de comprendre comment ces structures accueillaient la transformation numérique et ses impacts sur les besoins en formations. A partir de là, cinq constatations ont émergées.

✓ Le numérique touche tous les secteurs et s'accompagne d'une véritable prise de conscience

En effet, le numérique a un impact sur les besoins en formations pour 78% à 100% des entreprises interrogées, toutes tailles confondues (à l'exception du secteur de commerce de proximité, où seulement 28,5% se sentent concernés).

✓ Un écart entre les actions engagées en entreprise et le besoin en formation

Pour un DRH, il est important d'identifier dans quelle mesure nous proposons des actions, et surtout de pouvoir les quantifier (dans quels domaines, sur quels métiers, sur quelle population ?).

✓ Les formations engagées concernent majoritairement les outils

Néanmoins, la digitalisation transforme les métiers, les relations, la façon de manager, la collaboration entre les différents salariés, etc.

En effet, les OPCA constatent pour 87,5% d'entre eux qu'il y a une majorité de besoins en formations numériques sur les outils (bureautiques), au détriment des formations

sur l'accompagnement à la transformation digitale.

- ✓ **La nécessité de repérer et accompagner les métiers les plus touchés**

Aujourd'hui, la tendance lourde repose sur les métiers du management, et plus particulièrement du management commercial. La moitié des entreprises pense que tous les métiers seront touchés d'ici trois à cinq ans. Il faut donc redoubler de vigilance et identifier quelles compétences doivent être développées, et par le biais de quelles formations.

- ✓ **Selon le degré de digitalisation des entreprises, les demandes sont plus ou moins sophistiquées**

La transformation digitale porte sur les modes et les relations de travail. On observe donc une demande pour développer de nouvelles compétences mais peu de formations sont adaptées pour ces besoins. Le rôle du DRH est aujourd'hui prépondérant, un sujet qui va être plus amplement développé.

➤ Les attentes des salariés et du management

Jean-Claude Piras, entrepreneur depuis un an dans le conseil sur la transformation digitale intervient à présent. Il rappelle que les entreprises doivent construire leur stratégie en intégrant la digitalisation et doivent recréer la relation de confiance entre le management et les collaborateurs. En effet, l'arrivée de nouveaux métiers rendra obsolète le rôle des experts actuels, qui devront être accompagnés pour accéder à de nouvelles compétences et métiers.

Il cite ici l'exemple de la BPCE qui a créé la banque digitale entraînant la fermeture de

quarante agences et le redéploiement de ses salariés.

Il présente ensuite l'importance de l'adéquation entre l'offre et la demande. En ce qui concerne l'offre, la planète ne peut plus répondre à la demande induite de la croissance démographique, et l'économie doit être repensée en intégrant la digitalisation. D'un autre côté, les entreprises doivent être en mesure de répondre à la demande des individus en leur fournissant un niveau de connexion similaire à celui qu'ils ont l'habitude d'avoir. Le travail doit donc évoluer pour assurer cette adéquation.

Par ailleurs, il rappelle que les organisations doivent s'adapter. Effectivement, les grandes entreprises n'absorbent plus les petites, mais créent des petites structures en interne pour plus d'agilité et d'innovation.

Enfin, il précise l'importance de donner du sens à la digitalisation. Pour cela, il est nécessaire d'impliquer et d'accompagner les managers (ou leaders) pour qu'ils sachent déployer le changement, être innovants, créatifs, à l'écoute du collaborateur et empathiques.

➤ Les mutations pour les métiers RH

Nassima Montin, responsable projets OWI Technologies et consultante sur la transformation digitale, intervient au sujet du mémoire qu'elle a réalisé dans le cadre de son MBA sur la transformation digitale et les mutations des métiers RH.

Elle rappelle que la transformation digitale ne se limite pas aux outils mais représente aussi des changements économiques, culturels, sociétaux, pour lesquels les RH sont naturellement impliqués.

Afin de déterminer une typologie des actions menées, elle a effectué trente entretiens avec des DRH, des experts et des partenaires

spécialisés. Elle constate que la majorité de ces actions ont été prises dans des grandes structures (de plus de mille salariés) et depuis moins d'un an. La première action concerne généralement la création d'un *self-service* RH, tandis que la seconde est la mise en place ou l'optimisation d'un SIRH. Enfin, la troisième est la création d'une plateforme d'e-recrutement.

De plus, elle a identifié une corrélation entre les actions menées et le niveau de maturité des entreprises sur la digitalisation. En effet, les entreprises ayant une faible maturité digitale tendent à centrer leurs actions autour des outils. A l'inverse, plus les entreprises gagnent en maturité, plus les actions sont orientées vers l'humain.

Elle présente ensuite une difficulté majeure de la digitalisation qui est le manque d'implication des collaborateurs. Dès lors, les défis pour la DRH sont doubles : intra-professionnels (liés à la fonction) et extra-professionnels (liés à l'entourage). Il est donc nécessaire de faire face aux changements des métiers opérationnels, d'être attractif dans son recrutement, d'accompagner les mutations culturelles et les nouveaux modes de travail et de faire adhérer les collaborateurs. A ce sujet, elle rappelle des métiers existant actuellement vont déjà disparaître d'ici l'année 2020. Par conséquent, il est nécessaire d'accompagner le changement et la peur que cela engendre.

La synthèse de son analyse présente les forces, faiblesses, opportunités et menaces du métier RH dans la transformation digitale. En termes de force, le RH est le référent naturel du dialogue social. Cependant, la fonction est encore très administrative, en effet, une étude Cegos montre que 52% des fonctions RH sont administratives. La gestion du changement et de la motivation sont encore peu représentées.

En ce qui concerne les opportunités, le RH peut devenir l'ambassadeur du changement et de l'innovation. Plusieurs études démontrent que

les attentes des Directeurs Généraux et managers vis-à-vis des RH concernent un accompagnement quotidien. Pour cela, il est donc nécessaire d'utiliser des outils qui créent de la valeur. Aujourd'hui, 30% de la valorisation boursière d'une entreprise est liée à des actions RH. Enfin, pour ce qui est des menaces, la fonction RH est limitée par la rationalisation des coûts.

La transformation digitale repose donc sur trois axes :

- ✓ **L'expérience client**
- ✓ **L'expérience collaborateur**
- ✓ **La gouvernance**

Par conséquent, il faut recentrer la stratégie RH sur l'expérience collaborateur. La fonction RH doit se positionner en manager et accompagnateur de la transformation tout en se transformant soi-même.

➤ Le rôle d'alerte et de conseil sur les impacts humains

Sous la forme d'une interview, Pascale Perez, présidente de RH To You, interroge Nadia Didani, DRH d'Astia sur le rôle du DRH en amont de la transformation digitale.

Tout d'abord Madame Perez lui demande en quoi le DRH doit être partie prenante dans cette transformation. Madame Didani répond que lorsque l'on parle de transformation digitale, on pense en premier lieu aux outils plutôt qu'aux humains. L'idéal est d'être impliqué en amont dans cette réflexion pour supporter le projet.

Elle suggère pour cela de s'appuyer sur l'angle réglementaire pour être reconnue et entendue. En effet, sur certains sujets, la consultation du DRH est obligatoire et c'est à partir de là qu'il peut insuffler certaines méthodes. Il est vrai que les grandes structures sont mieux dotées pour accompagner ces

changements, car dans les PME, par exemple chez Astia avec 250 salariés, la fonction RH est perçue comme purement administrative : « on recrute le salarié, on le paie, on enregistre ses formations ». Concrètement, selon Madame Didani, le rôle du DRH est d'accompagner les salariés pour obtenir leur soutien, car sans cette adhésion et leur participation le projet ne fonctionne pas. Cela passe ainsi par une analyse des risques (situation de souffrance, capacité de recrutement, d'intégration, de formation) et de l'impact économique sur l'entreprise. Ces données chiffrées susciteront alors l'intérêt de la direction.

Pour illustrer son propos, Madame Didani explique qu'il s'agit principalement d'accompagner les équipes pour étudier les méthodes de travail. Il faut se poser les bonnes questions : quelles sont les missions confiées aux collaborateurs ? A-t-on les compétences pour cela ? Y a-t-il un risque de choc de cultures et de perte de sens, voire de révolution ? En effet les évolutions des métiers sont inévitables. Un collaborateur présent dans l'entreprise depuis vingt ans, étant référent dans son métier et sur les outils de travail au quotidien devient « l'incompétent », la personne « challengée » par un nouveau recruté, s'il ne s'adapte pas au changement. Il faut dès lors donner les clés aux managers pour accompagner ce changement et éventuellement « repositionner » les collaborateurs vers d'autres métiers qui correspondent davantage aux besoins futurs.

Madame Perez pose la question de la nécessité que connaît la fonction RH à se transformer elle-même, en parallèle de l'accompagnement des autres services. Pour Madame Didani, le DRH a un devoir d'exemplarité vis-à-vis de ces problématiques. En effet, la vraie valeur ajoutée de la transformation digitale est de réduire le temps passé sur des missions administratives pour optimiser le temps passé pour accompagner les managers.

Néanmoins, la difficulté pour la fonction RH est la nécessité d'être autonome dans sa transformation. Par exemple, le déploiement d'un SIRH n'est pas vu comme un projet d'entreprise mais uniquement comme un projet RH. Le challenge est aujourd'hui de fédérer les équipes autour de projets communs, mais aussi de communiquer sur la fonction RH et ses enjeux pour l'entreprise. Pour avancer, il faut s'appuyer sur des individus « moteurs » qui accompagneront les RH avec la vision terrain, sans qui les projets ne peuvent pas réussir.

➤ DRH ambassadeur de la transformation digitale

Michel Dulon, Responsable du Pôle Expertise RH Protection Sociale chez Orange France, explique le rôle central du DRH dans la mutation du corps social. Il faut pour cela mettre en place un système d'acculturation, qui s'appuie sur trois dimensions :

- ✓ **Enjeux numériques**
- ✓ **Les outils nécessaires à la transformation : les réseaux sociaux**
- ✓ **Les RH et l'e-réputation**

En effet, le rôle du DRH est de donner du sens, d'être moteur de cette transformation. Il faut donc accompagner les collaborateurs sur cet enjeu de digitalisation, surtout dans des populations très diversifiées comme chez Orange car il y avait beaucoup de réfractaires au début. Par exemple, la première réunion CHSCT n'a été réalisée par visioconférence que récemment.

Pour cela, l'important est de mettre en place une culture globale de *change management*, notamment grâce à des vidéos, des *serious games*, ou des outils comme La « Ruche digitale » mise en place chez Orange. Autrement dit, les deux enjeux sont d'acquérir un certain nombre de ces savoir-faire et de

former le management. Pour cela, les managers de proximité peuvent suivre des programmes d'accompagnement pour devenir des managers qui soient à la fois animateurs, *coachs*, et développeurs de compétences. On parle alors d'ambassadeurs.

« Les managers ne sont plus des référents « sachant », c'est-à-dire ceux qui détiennent l'information, mais de véritables animateurs »

➤ La formation, une fonction clé

Stéphanie Pellin, responsable du pôle Digital de l'Université Pierre Fabre nous présente son pôle.

Créée en 2006 et située à Sorèze, l'université est divisée en métiers : Recherche & Développement, Fonctions Supports, division Commerciale. Le pôle digital est un pôle transverse avec celui des méthodes et outils. A l'origine, il s'agissait d'une plateforme d'*e-learning*, qui a eu suffisamment d'ampleur pour créer son propre pôle, qui gère maintenant toute la stratégie digitale.

Ses missions principales sont de proposer une vision stratégique (stratégie digitale *e-learning*) et de participer à la montée en compétences des salariés en prenant en compte le fait qu'il faille transformer les autres et se transformer soi-même. Il réalise également la veille digitale, le déploiement de la plateforme de formation *e-learning* et l'accompagnement des métiers dans la mise en place de parcours de formations digitaux.

Pour cela, le pôle a pris la décision de rapprocher les humains et le digital en assurant une bonne connaissance de l'écosystème des formations digitales, la mise en place de l'apprenant au cœur du dispositif, en privilégiant la force du collectif et en « marketant » le *e-learning*.

L'université Pierre Fabre cherche à changer les esprits sur le digital. Pour cela, ils ont mis en

place le *digital breakfast*. L'idée était d'inviter trente collaborateurs, durant trente minutes, tous les trois mois, pour leur présenter rapidement un outil pertinent dans le cadre de la formation, leur partager et leur permettre de l'utiliser. Par la suite, ils devaient évaluer cet outil et une analyse du taux de réutilisation était faite. Cela n'implique aucun budget et permet d'accompagner les collaborateurs dans la transformation digitale.

Une autre initiative présentée était le *Barcamp*. Ici, l'objectif est de permettre aux collaborateurs de passer une journée complète de 8 heures à 18 heures pour partager les besoins en formations et leur permettre de produire eux-mêmes la formation adaptée grâce aux outils.

Pour conclure, Stéphanie Pellin rappelle qu'il ne faut pas oublier que la digitalisation ne se fait pas qu'au travers des outils, et que l'humain doit rester au centre de la transformation. Il faut alors communiquer et ne pas partir seul sur le sujet.

➤ La cyber sécurité concerne aussi le DRH

Jean-Marc Sépio, consultant en cyber sécurité, définit cette dernière comme un dispositif regroupant un ensemble de dispositifs (règlements, pratiques, outils), les contenants (Internet, l'information) et les contenus (datas, données).

Il souligne que si la cyber sécurité concerne tout le monde, la DRH est l'un des acteurs-clés. Pour présenter cela, deux cas sont considérés :

- ✓ **Les droits d'accès aux systèmes d'informations** évoluent en fonction des arrivées, des départs, des changements de postes, etc. Or, les RH sont les plus au courant de ces mouvements au sein d'une entreprise. Le risque ici est d'avoir des personnes parties avec des droits d'accès encore valides.
- ✓ **80% des problématiques de cyber sécurité sont liées à des problèmes**

humains. Par conséquent, il est nécessaire d'agir sur la transformation de l'humain.

Jean-Marc Sépio, met en avant l'importance des mises en situation pour transformer l'humain, car une faille n'est visible que lorsqu'elle arrive. De la même manière, une fois qu'un salarié est victime d'une cyber attaque, il est naturellement plus vigilant dans son utilisation des outils digitaux. Par conséquent, il est important d'avoir un système permettant la détection des failles, ce que des présentations informatives ne permettent pas de créer.

Il présente ensuite les bons réflexes à adopter pour se protéger de la cyber criminalité :

- ✓ **Identifier les informations essentielles à protéger**
- ✓ **Déterminer une stratégie de protection, sans pour autant réduire les capacités de travail.**

Le rôle du DRH sera prépondérant, car en 2018, les entreprises devront signaler dans un certain délai le vol de données personnelles, sous peine de sanctions. Il est donc important de déterminer comment sensibiliser les salariés pour que cela soit le plus efficace possible.

➤ Le point de vue du sociologue et le droit à la déconnexion

Pour finir, Caroline Datchary, sociologue dans le laboratoire CNRS de l'Université de Toulouse 2 avait pour rôle de synthétiser et d'échanger sur la déconnexion.

Elle rappelle que le numérique concerne tout le monde, tous les corps de métiers et les différents travailleurs mais parfois de manière très différente. Il est alors illusoire de croire qu'une solution miracle, universelle, existe.

Il est préférable de partir d'une stratégie Bottom up, c'est-à-dire qui s'appuie sur l'entreprise et l'expérience de ces métiers.

Cependant, le numérique concerne avant tout l'humain bien que le choix des outils ne soit pas neutre. Il est important de veiller que ceux qui choisissent les outils ne soient pas trop déconnectés des métiers et de la réalité. Elle prend alors l'exemple de techniciens qui réparent des canalisations d'eau à qui on avait donné des tablettes tactiles, outil non approprié à leur métier. Par ailleurs il y a des risques qui ne sont pas forcément où on les attend (la connexion peut empêcher la communication et créer un risque d'isolement vis-à-vis du collectif de travail).

« Plutôt que la déconnexion, on peut parler aujourd'hui d'une modulation de la connexion »

Autrement dit, il s'agit de rester connecté et visible au sein de l'entreprise, tant pour supporter la charge de travail que pour la traçabilité.

Deux tendances peuvent émerger de la part des salariés :

- ✓ **Le « cloisonnement équipé »**, c'est-à-dire le fait de cloisonner son travail selon différentes casquettes. Il peut être :
 - Temporel : un professeur ne peut par exemple pas répondre aux e-mails de ses étudiants pendant qu'il fait de la recherche, et donc il sépare ces deux activités dans son planning.
 - Spatial : se déplacer sur son bureau pour ne pas voir l'écran et les notifications.
- ✓ **La « connexion permanente »**, c'est le fait de réguler son temps de travail de manière autonome (je m'autorise à partir une heure en semaine sur mon temps de travail car j'ai travaillé à distance le week-end)

Enfin, une autre tactique qui peut être envisagée en équipe est d'instaurer des règles

pour assumer ces pratiques (des problèmes apparaissent si on ne sait pas comment font les autres, si nous répondons assez vite aux e-mails ou pas par exemple).

Il y a alors un décalage entre ce que les collaborateurs prétendent faire avec les outils et ce qu'ils font réellement, d'où l'intérêt de faire des enquêtes qui confrontent les représentations d'usage et ce qui est fait réellement.

Elle rappelle ensuite l'importance de l'exemplarité des managers et de la fonction RH pour s'aider mutuellement. La solution peut être de s'appuyer sur un collectif de travail stable pour assurer une homogénéité des règles entre services et non en mode projet où les équipes changent régulièrement.

Pour terminer, elle observe un paradoxe : les individus peuvent se plaindre de la connexion permanente et pourtant y participer, ne pas s'empêcher de regarder leurs e-mails le week-end par exemple.



En conclusion de la conférence, Bénédicte Blondel, présidente de l'ANDRH Midi-Pyrénées remercie l'auditoire et les intervenants pour cette conférence et annonce les prochaines réunions.
