

MANAGEMENT SUP

---

Emmanuel BAUDOIN • Caroline DIARD  
Myriam BENABID • Karim CHERIF

# Transformation digitale de la fonction RH

- ▶ Panorama et analyses des pratiques
- ▶ Repères pour une mise en œuvre opérationnelle

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert 92247 Malakoff Cedex  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076759-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	1
<b>1 Digitalisation du management des RH</b>	4
Section 1 De quoi s'agit-il ?	5
Section 2 Panorama de la numérisation de la fonction RH	10
Section 3 Composantes et facteurs clés de succès	14
Section 4 Perspectives	26
Section 5 Le mot des pros	28
<b>2 Recrutement numérique</b>	49
Section 1 Points de repères	51
Section 2 Mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie de recrutement numérique	53
Section 3 Le mot des pros	83
<b>3 Fondamentaux du SIRH</b>	102
Section 1 Points de repères	104
Section 2 Mise en œuvre opérationnelle globale d'un SIRH	113
Section 3 L'avenir du SIRH	130
Section 4 Le mot des pros	133

<b>4 Vidéoprotection</b>	154
Section 1 Points de repères	156
Section 2 Mise en œuvre opérationnelle de la vidéoprotection	159
Section 3 Le mot des pros	170
<b>5 Télétravail</b>	172
Section 1 Points de repères	173
Section 2 Mise en œuvre opérationnelle du télétravail	177
Section 3 Le mot des pros	191
<b>6 Favoriser les apprentissages informels numériques</b>	193
Section 1 Définition et enjeux	196
Section 2 Panorama de pratiques quotidiennes mises en œuvre par les salariés	198
Section 3 Conseils opérationnels pour favoriser l'apprentissage informel numérique	204
Section 4 Le mot des pros	206
<b>Bibliographie</b>	219
<b>Remerciements</b>	220

# Introduction

**A**nalytique RH, API (*Application Programming Interface*), blockchain, chatbot, e-learning, gamification, intelligence artificielle, prédictif, réalité virtuelle, réseaux sociaux, RPA (*Robotic Process Automation*), SIRH, *sourcing* digital, télétravail, vidéoprotection... la fonction RH est traversée de toutes parts par nombre de technologies et pratiques numériques.

## BREF ÉTAT DES LIEUX

La transformation numérique de la fonction RH recouvre deux dimensions principales :

- La transformation de la fonction elle-même : il s'agit d'utiliser le potentiel offert par le numérique pour améliorer, compléter, changer la manière d'effectuer les tâches constitutives des différents processus RH (recrutement, formation, rémunération, paie...). Les réseaux sociaux sont un ensemble de canaux numériques à disposition pour le *sourcing* depuis plusieurs années. Il est également possible aujourd'hui d'automatiser des réponses de refus à des candidats. La réalité virtuelle permet de montrer de manière réaliste les locaux d'une entreprise, des processus de production afin de mieux vendre l'image de l'entreprise auprès de candidats potentiels. Les exemples peuvent être multipliés pour le recrutement et l'ensemble des processus RH d'une entreprise.
- L'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise : il s'agit pour les services RH d'accompagner, de manière plus globale, la transformation numérique de l'entreprise. Dans ce cas de figure, la fonction RH joue pleinement son rôle « d'architecte du social »<sup>1</sup>. Les sujets sont nombreux : travailler sur l'évolution de l'emploi et des compétences d'aujourd'hui et de demain, travailler

---

1. Nous remercions Guy Roussel, président de la fondation Mines-Télécom, de nous avoir permis de formaliser cette dimension de cette manière à l'occasion d'un échange.

sur l'évolution des modes d'organisation du travail et de management, participer à la régulation des usages numériques au sein de l'entreprise (droit à la déconnexion, protection des données personnelles, développement de bonnes pratiques...), et/ou accompagner des actions de formation et de communication lors de la conduite de changement de projets numériques majeurs pour l'entreprise.

Les enjeux de cette transformation numérique sont multiples pour un service RH. De manière non exhaustive, on retrouve cinq enjeux forts :

- Développer de nouveaux services en tirant profit du potentiel offert par les dernières avancées technologiques : identifier et analyser les facteurs de performance des collaborateurs par l'analytique RH<sup>1</sup> pour mieux orienter les recrutements, rendre les environnements de formation de plus en plus réalistes grâce à la démocratisation de la réalité virtuelle...
- Répondre à des nouveaux modes de fonctionnement et attentes des collaborateurs et/ou candidats potentiels (afin d'attirer, fidéliser et rendre plus efficaces les collaborateurs) : présence numérique pour capter des candidats potentiels, auto-apprentissage informel numérique (les salariés n'ont plus besoin du plan de formation depuis janvier 2019, plan de développement des compétences) pour mettre en place des stratégies d'apprentissage), télétravail...
- Harmoniser les pratiques et contenus RH : la mise en place d'un SIRH, par exemple, nécessite souvent une uniformisation des pratiques dans différentes entités où les processus suivis ne sont pas toujours les mêmes. Le recours à des modules e-learning permet de diffuser un même contenu à travers les différentes filiales d'un groupe sur une thématique donnée...
- Optimiser les processus RH par l'automatisation et la décentralisation : système de workflow<sup>2</sup>, signature électronique, génération de reporting automatique, mise en place de chatbot pour répondre aux questions récurrentes des salariés...
- Maîtriser la donnée RH : gérer les flux pour les processus RH (plan de formation, paie...), respect des informations dues au législateur et protection des données (notamment via le RGPD<sup>3</sup>), maîtrise de la mesure de la performance...

Cette transformation numérique de la fonction RH est en route depuis plusieurs décennies. Elle connaît néanmoins une accélération forte depuis ces cinq dernières années. Cette digitalisation de la fonction RH, par ailleurs, se met en œuvre de manière très diverse dans les entreprises.

---

1. L'analytique RH consiste à conduire des analyses à partir de différentes données RH internes, parfois externes à l'entreprise, pour identifier des facteurs de performances, des facteurs de départ, plus généralement des causes récurrentes à des questions RH.

2. La notion de workflow englobe les circuits de validation d'une demande, les tâches à accomplir par les différents acteurs d'un processus, les délais de réalisation et les modes de validation. Un exemple pour l'entretien annuel, un workflow possible serait l'accès aux pages dédiés aux entretiens annuels est ouvert par le service RH, de manière indifférenciée. Le manager et l'un de ses collaborateurs remplissent l'entretien annuel ; après l'entretien le manager apporte les dernières modifications et valide l'entretien, le collaborateur valide ensuite l'entretien, etc.

3. Règlement général sur la protection des données.

## OBJECTIFS DE CET OUVRAGE

Ce livre vise à apporter une meilleure compréhension de cette transformation numérique RH tout en fournissant des points de repères pour une mise en œuvre opérationnelle. Les auteurs tiennent à souligner qu'il ne s'agit bel et bien que de points de repères et non de vérités absolues, ni de *one best way*. Nos expériences professionnelles respectives, ainsi que les nombreux échanges avec des professionnels bien avant et pendant la rédaction de cet ouvrage nous ont montré qu'il n'existait pas de recette toute faite. Il est primordial de s'adapter aux contextes spécifiques des entreprises en prenant en compte les forces motrices ainsi que les contraintes. Cet ouvrage ne prétend pas non plus à l'exhaustivité, tant le monde des solutions et pratiques numériques RH est en ébullition. Le chiffre souvent avancé des 600 startups dans le domaine des ressources humaines est une belle illustration de ce dynamisme<sup>1</sup>. Il ne reflète pas la multitude de projets mis en œuvre dans des entreprises comme BNP Paribas, Engie, Ipsen, Orange, LCL, Nokia, Pernod Ricard, Renault, Sanofi, Thalès... Le monde académique n'est lui-même pas en reste dans ce domaine avec le développement de formations spécifiques, de projets pédagogiques dédiés, de conduites d'études et d'analyses<sup>2</sup>.

Le choix a été fait de s'intéresser à cinq thématiques : le SIRH, le recrutement numérique, la formation et les apprentissages informels numériques, le télétravail et la vidéoprotection. Les trois premières correspondent à la transformation de la fonction RH elle-même. Les deux suivantes correspondent au rôle RH « architecte du social » dans la transformation numérique de l'entreprise, sur une dimension particulière et fondamentale, la transformation des modes d'organisation du travail.

Pour chacun des chapitres, des points de repère sont donnés sur ce que recouvre la thématique (définitions, panorama et enjeux) ainsi que sur la manière de mettre en œuvre opérationnellement les projets qui y sont liés. Chaque partie se termine par une section « Le mot des pros ». Elle permet de mettre en avant des conseils, des trucs et astuces, des points de vue ou des retours de plus de trente professionnels RH et de spécialistes de la transformation numérique au sens large.

1. Source : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/0301430900216-les-rh-et-le-management-ont-soif-d-innovations-319624.php>

2. De manière non exhaustive, plusieurs initiatives académiques ont été lancées ces dernières années : Institut Mines-Télécom Business School avec son M2 « Management Digital des Ressources Humaines », son projet OpenHR (premier projet international d'open innovation en ressources humaines) et son HRM Digital Lab, le CNAM avec son « Learning Lab » et le premier Hackathon académique « Hackhons les process RH », le Master 2 « Système d'Information et Ressources Humaines » de l'Université de Montpellier, le Master 1 & 2 SIRH de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, le Master 2 « Digital RH » de l'EMLV, le groupe de recherche « Collaborative Spaces (RGCS) »...

Chapitre

# 1

# Digitalisation de la fonction RH

---

## SOMMAIRE

**SECTION 1** De quoi s'agit-il ?

**SECTION 2** Panorama de la numérisation de la fonction RH

**SECTION 3** Composantes et facteurs clés de succès

**SECTION 4** Perspectives

**SECTION 5** Le mot des pros



## Section 1 DE QUOI S'AGIT-IL ?

### 1. Définition

La transformation numérique de la fonction RH passe, tout d'abord, par la transformation numérique de la fonction RH, elle-même, dans ses différents processus : recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences... Dans une première approche, elle peut donc être définie comme l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH<sup>1</sup> (déjà existantes sur le marché ou à développer) pour :

- enrichir la manière de réaliser des tâches ou des processus RH. Le développement et surtout la démocratisation de la simulation virtuelle dans la formation et le recrutement permet, par exemple, d'offrir de nouveaux types de formation (toujours plus proches de la réalité), ainsi que de nouvelles possibilités pour valoriser la marque employeur d'une entreprise (visite virtuelle des locaux, présentation de savoir-faire industriels...);
- transformer la manière de réaliser des tâches ou des processus RH. L'utilisation des réseaux sociaux a transformé la manière de sourcer les candidats en rajoutant un ensemble de canaux de communication pour trouver et contacter des candidats potentiels. Ils sont complémentaires des méthodes de sourcing plus traditionnelles (relations école, salon...) et sont devenus depuis plusieurs années incontournables;
- automatiser la manière de réaliser des tâches ou des processus RH. Le RPA (*Robotic Process Automation*) permet d'automatiser un certain nombre de tâches au niveau du processus d'accueil et d'intégration des collaborateurs grâce à l'utilisation d'algorithmes qui vont lancer automatiquement des tâches à réaliser, comme pré-remplir des documents administratifs, lancer la création de comptes e-mails, proposer des modules e-learning à suivre pour se former.

Dans cette perspective, la transformation numérique RH se concrétise par la mise en œuvre d'une ou plusieurs solutions sur des différents processus RH. Ces solutions sont portées par des projets numériques RH. On peut donc représenter cette transformation numérique de la fonction RH par un portefeuille de projets numériques RH, à des stades de mise en œuvre plus ou moins avancés, et comportant chacun, l'utilisation d'une ou plusieurs solutions numériques RH<sup>2</sup>.

1. Une solution numérique RH est un ensemble matériel et/ou logiciel permettant de réaliser une/plusieurs tâches dans un/plusieurs processus RH. Une solution de simulation virtuelle (logiciel de captation et montage, caméras, casques de réalité virtuelle), un SIRH, un site de recrutement (jobboard), un LMS, un logiciel de réalisation de modules d'autoformation e-learning sont autant d'exemples de solutions numériques RH.

2. Nous remercions notre collègue Marie Bia-Figueiredo qui a utilisé cette représentation de la transformation numérique dans son mooc « Manager la transformation digitale ».

La transformation numérique de la fonction RH peut être considérée d'une manière plus globale. Dans une seconde acception, plus large et englobant la première, la digitalisation du management des ressources humaines correspond à la mise en place d'un ensemble de réponses, numérisées ou non, pour permettre aux services en charge de la gestion des ressources humaines de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise, en réponse à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes. La transformation numérique RH comprend dans ce cas deux axes :

- La transformation ou l'évolution de la fonction RH elle-même, dans ses différents processus par l'intégration du potentiel offert par le numérique. C'est la perspective évoquée précédemment.
- L'accompagnement, par le service RH, de la transformation de l'entreprise en intégrant ou non des solutions numériques RH. Le service RH joue dans son cas son rôle d'« architecte du social ». Ce dernier axe en comporte lui-même plusieurs :
  - L'accompagnement de la transformation des métiers, des compétences, des rôles, des postures, des carrières. Les métiers et les compétences connaissent actuellement une évolution rapide et sans précédent. Une étude conduite par le HRM Digital Lab de l'IMT-BS<sup>1</sup>, a montré en 2016 que 86 % des répondants, sur un échantillon représentatif de 1 002 salariés interrogés, estiment aujourd'hui que leur métier a été transformé par le numérique. La même étude conduite en 2018 a révélé que ce pourcentage dépassait les 90 % deux ans plus tard.
  - L'accompagnement de la transformation des modes d'organisation du travail. La mise en place du télétravail est un autre exemple d'une réponse, partiellement numérisée, à une évolution des attentes des salariés et des managers en termes d'organisation du travail.
  - L'accompagnement à l'évolution des modes de management. Le support que peut apporter la fonction RH aux managers d'une entreprise dans l'évolution des modes de management pour favoriser la créativité, l'innovation est un exemple de réponse non numérisée à la digitalisation d'une entreprise.
  - L'accompagnement d'actions de conduite du changement. Les connaissances et pratiques de travail de certains services RH, dans les domaines de la communication et la formation, peuvent les amener à contribuer à l'accompagnement du changement dans des projets numériques non liés au domaine RH (mise en place ou évolution d'un système d'information dans sa globalité, évolution des modes de gestion de la relation client, évolution des modes de production...).

Dans cette perspective, la transformation numérique du management des ressources humaines se concrétise par la mise en œuvre de projets RH, intégrant ou non des solutions numériques, pour transformer la fonction RH elle-même et/ou accompagner les transformations numériques de l'entreprise.

---

1. Institut Mines-Télécom Business School, anciennement Telecom École de Management.

Enfin, il est intéressant de noter que certaines solutions numériques ont une vraie dimension transformative pour leurs utilisateurs : transformation des habitudes de travail, transformation de l'organisation du travail, transformation des compétences et des métiers, transformation des usages... Par l'ampleur et l'impact que ces solutions numériques peuvent avoir, nous parlons, dans ce cas, de solutions numériques RH transformatives<sup>1</sup>.

L'enjeu n'est plus de réfléchir au numérique, lors de sa mise en œuvre, uniquement d'un point de vue technique. Il faut prendre en compte toutes les transformations potentielles qu'il peut induire. Ces transformations peuvent constituer autant de freins et facteurs à l'utilisation et l'appropriation par l'ensemble des utilisateurs concernés (professionnels RH, managers, collaborateurs, prestataires...). Pour vous en convaincre, il vous suffit de repenser à une montée de version d'un de vos logiciels favoris (votre messagerie professionnelle/privée, un logiciel de bureautique (Word, Excel, PowerPoint), une application grand public (Google, Youtube, Amazon...)) et des minutes que vous avez perdues à chercher une fonction, un bouton, un raccourci dont vous aviez l'habitude. Dans ce cas, les impacts se limitent à quelques minutes de votre temps. Avec des solutions RH transformatives, les impacts sont plus nombreux et plus importants.

## **2. Une diversité de situations dans la mise œuvre opérationnelle**

La mise en œuvre de ces solutions RH présente différents degrés de complexité en termes de gestion de projet et d'accompagnement du changement. Dans sa dimension la moins complexe, un projet peut consister à recourir à un ensemble de services numériques délivrés par un prestataire (souscrire à un jobboard, acheter un logiciel pour mieux gérer le traitement des candidatures). Dans sa dimension la plus complexe, un projet peut consister à intégrer un SIRH, avec la mise en œuvre opérationnelle de différentes briques, pour gérer plusieurs processus RH (recrutement, formation, paie, gestion administrative du personnel...).

Par ailleurs, plusieurs projets peuvent être conduits en parallèle sur un même processus RH. Une entreprise peut par exemple travailler sur la mise en œuvre d'une formation en réalité virtuelle pendant qu'elle développe un Mooc et fait évoluer son LMS<sup>2</sup>.

Plusieurs projets peuvent également être conduits en parallèle sur différents processus RH. Le service formation peut travailler sur la numérisation de

---

1. Nous remercions Nessrine Berrama de nous avoir permis d'aboutir à ce concept lors d'un échange dans le cadre de son mémoire de fin d'études.

2. Un LMS (*Learning Management System*) est un logiciel permettant de délivrer des contenus numériques de formation à des apprenants.

différentes tâches du domaine d'activité formation pendant que le service rémunération en fait de même, et ainsi de suite. Toutes les configurations sont possibles.

### 3. Un phénomène ancien qui s'accélère

---

Comme pour la digitalisation des entreprises, la transformation numérique RH n'est pas un phénomène nouveau. Les années 1970 ont vu l'arrivée des premiers logiciels orientés paie. Les années 1980 ont été marquées par le développement des SIRH. Au cours des années 2000, le potentiel offert par Internet a permis le développement de nombreuses solutions et pratiques autour du e-recrutement, de la e-formation, des portails RH, des réseaux sociaux. Depuis 2010, la numérisation des activités RH est marquée par une accélération de l'utilisation et de la diffusion :

- des réseaux sociaux ;
- des contenus multimédias (notamment des vidéos dans la formation) ;
- de l'analytique RH<sup>1</sup> ;
- du recours au mode SaaS<sup>2</sup> dans les offres numériques RH ;
- de la dématérialisation.

Nous ne sommes vraisemblablement qu'au début de cette vague de numérisation avec l'arrivée dans l'univers des ressources humaines des chatbots, de la réalité virtuelle, des objets connectés et une prise en compte plus fine des différences individuelles (« adaptative learning<sup>3</sup> » par exemple).

Si cette transformation n'est pas nouvelle, elle connaît une accélération sans précédent du fait de la conjonction de quatre éléments :

- L'augmentation des capacités de stockage et de calcul (transmission et stockage des données) permet une amélioration sans précédent des services proposés par différentes solutions. Par exemple, les solutions de réalité virtuelle ne sont pas nouvelles puisqu'elles sont développées depuis les années 1960. L'accélération des capacités informatiques permet aujourd'hui de rendre accessible à des services formation ou recrutement des technologies basées sur un ordinateur, un

---

1. L'analytique RH consiste à développer des bases de données RH pour produire des analyses et anticiper certaines actions RH et/ou améliorer les offres RH.

2. Le mode SaaS (Software as a Service) permet à des utilisateurs de réaliser des analyses à partir de bases de données sur différents types d'informations RH afin de repérer et d'anticiper des tendances en vue de mettre en place des actions (analyser les profils performants dans une entreprise, repérer les profils risquant de quitter l'entreprise, repérer les besoins de développement des compétences....).

3. L'adaptive learning vise à proposer des contenus de formation adaptés aux salariés en fonction de différents paramètres : besoin d'apprentissage, temps à consacrer, style d'apprentissage... Un ou plusieurs algorithmes analysent ces différents paramètres en fonction de résultats à des questionnaires et/ou en prenant en compte les activités passées de l'apprenant.

casque de réalité virtuelle, une caméra 360 degrés et un logiciel de production et diffusion de réalité virtuelle. L'accès « grand public » n'en était pas encore à ce stade il y a tout juste cinq ans (même si la nécessité d'avoir des experts n'est pas à négliger pour accompagner ce type de produit et produire des éléments de qualité). L'utilisation de la donnée pour mettre en place des démarches dites « prédictives » va dans le même sens.

- Les ergonomies des solutions numériques RH se sont également considérablement améliorées, facilitant l'appropriation par les utilisateurs finaux (professionnels RH, managers, collaborateurs...), même s'il reste encore parfois des axes de progression.
- Le développement des usages privés du numérique facilite grandement l'utilisation, voire provoque une demande, de la part de l'ensemble des salariés pour des solutions RH numériques susceptibles de leur faire gagner du temps et/ou leur apporter des services auxquels ils n'avaient jusqu'alors pas accès. Dans cette lignée, le taux d'équipement en smartphone des collaborateurs, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, constitue également une vraie chance d'offrir des solutions, accessibles depuis ces appareils, réellement utilisées, parfois plébiscitées, par les collaborateurs.
- L'effet de mimétisme et d'entraînement au sein de certains secteurs est également un facteur explicatif. Certains éditeurs de logiciel SIRH, par exemple, bénéficient actuellement de cet effet de mimétisme où des concurrents sectoriels achètent les mêmes solutions.

Qu'y a-t-il alors de nouveau sur ces trois à cinq dernières années ? On peut noter quatre phénomènes :

- une accélération de l'adoption du numérique en général par les salariés, notamment dans leur vie personnelle. Cela a transformé leurs attentes en termes de solutions numériques, notamment RH : aujourd'hui, il est difficile de comprendre qu'il soit impossible de poser ses congés depuis son smartphone quand, par l'intermédiaire de ce même appareil, on réserve ses vacances, ou réalise des transferts bancaires...
- une transformation induite par le numérique, en général, sur les modes de travail des salariés, ainsi que leurs attentes au travail, tout aussi conséquente, si ce n'est plus, que la transformation numérique elle-même de la fonction RH ;
- la démocratisation de certaines solutions, comme la réalité virtuelle, l'analytique RH, le big data...
- l'investigation de nouveaux domaines technologiques comme la blockchain, l'Internet des objets (IOT).

## Section 2 PANORAMA DE LA NUMÉRISATION DE LA FONCTION RH

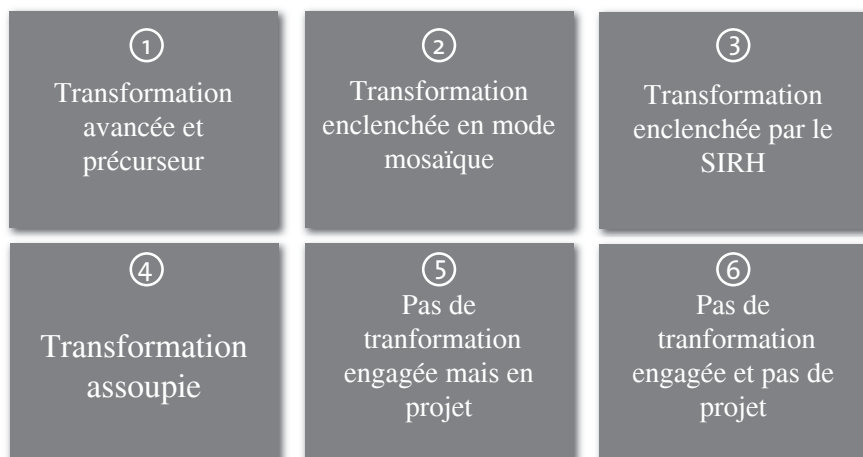
### 1. Où en sont les entreprises aujourd'hui ?

---

Il est difficile de donner une vision précise de la situation des entreprises dans leur transformation numérique RH. À notre connaissance, il n'existe pas d'étude générale sur la diffusion des pratiques et solutions numériques dans les entreprises. Plusieurs études se sont néanmoins intéressées à certaines solutions/pratiques RH. Elles montrent globalement des degrés différents de maturité numérique RH.

Fin 2016, le HRM Digital Lab de l'IMT-BS a conduit, en partenariat avec Kantar TNS et le CFA EVE<sup>1</sup>, une étude sur les « salariés français à l'ère de la transformation digitale ». Une partie de cette étude s'est intéressée à la diffusion de trois pratiques numériques RH dans les entreprises : accès aux informations RH par l'intranet et les réseaux sociaux de l'entreprise, e-learning, télétravail. L'intérêt de cette étude est qu'elle repose sur un échantillon représentatif de 1 002 salariés en France. 77 %, 66 % et 45 % des salariés interrogés déclarent, respectivement, avoir accès aux informations RH par l'intranet et les réseaux sociaux de l'entreprise, avoir suivi des formations en mode e-learning et avoir pratiqué le télétravail.

Avec toutes les limites que comporte ce type d'exercice, on peut identifier six situations types de transformation numérique, comme le montre la figure 1.1 :



**Figure 1.1 – Les six situations types de transformation numérique des services RH**

---

1. Centre de Formation des Apprentis Évry Val d'Essonne.

- ① **Transformation avancée et précurseur<sup>1</sup>** : on retrouve généralement dans cette catégorie des entreprises qui travaillent depuis de nombreuses années à l'intégration du potentiel offert par le numérique dans la réalisation des différentes missions RH. Au niveau de la formation numérique, par exemple, certains grands groupes ont commencé à utiliser des systèmes numériques pour mettre en place de nouvelles modalités de formation avant les années 2000. À l'époque, la disquette était encore reine. Ces mêmes groupes avaient par ailleurs déjà mis en place des SIRH. D'autres s'étaient intéressés dans les années 2000 au potentiel offert par Second Life pour le recrutement... Les entreprises de cette catégorie profitent du potentiel des nouvelles avancées numériques pour améliorer les solutions existantes et en mettre en place de nouvelles. Elles ont également souvent gagné en maturité dans leur gestion de projet et du changement.
- ② **Transformation enclenchée en mode mosaïque** : cette catégorie regroupe des entreprises qui, depuis cinq ou dix ans, mettent en place non seulement un SIRH, mais également d'autres dispositifs numériques liés au recrutement, à la formation, au bien-être au travail...
- ③ **Transformation enclenchée par le SIRH** : on retrouve ici des entreprises qui ont mis en place un SIRH lors de ces cinq dernières années. Le SIRH représente la colonne vertébrale de la digitalisation.
- ④ **Transformation assoupie** : sont regroupées ici des entreprises qui ont mis en place un SIRH il y a plus de cinq ou dix ans, et, outre la mise en œuvre des différentes briques du SIRH, ne se sont plus réellement emparées de la question du numérique appliqué à la gestion des ressources humaines.
- ⑤ **Pas de transformation engagée mais en projet** : cette catégorie correspond aux entreprises qui ont un faible degré de numérisation RH et sont actuellement en train d'étudier la mise en place de solutions numériques, notamment SIRH.
- ⑥ **Pas de transformation engagée et pas de projet** : dans cette catégorie, on classe les entreprises qui ont un faible degré de numérisation RH et n'ont pas l'intention de mettre en place de réelles solutions numériques.

## 2. Comment les différents processus RH se numérisent-ils ?

Il est là aussi difficile de donner une vision précise de la situation tant le dynamisme en termes de développement de solutions numériques est fort. Pour rappel, on estime qu'il existe actuellement environ 600 startups dans l'univers RH<sup>2</sup>, voire plus de 600. Toutes ne travaillent pas sur des solutions numériques RH, ni sur des solutions numériques nécessairement disruptives, mais cela complique sérieusement

1. Des groupes comme Danone, L'Oréal, Orange, Renault, Siemens nous semblent emblématiques de cette catégorie. Ils ne sont bien évidemment pas les seuls.

2. <https://start.lesechos.fr/entreprendre/actu-startup/ces-trois-startups-veulent-revolutionner-les-rh-en-france-10317.php>

la donne en termes de suivi et d'analyse de l'évolution des tendances. Le tableau 1.1 propose une synthèse des grandes tendances présentées dans ce livre.

**Tableau 1.1 – Panorama synthétique des solutions numériques RH**

<b>Recrutement numérique</b>	Le recrutement numérique correspond à l'utilisation de différentes solutions numériques pour réaliser, enrichir, faciliter et/ou optimiser les actions conduites lors des cinq étapes principales d'un processus de recrutement : la définition des besoins, le sourcing, la sélection, la décision et l'intégration des nouveaux collaborateurs, sans oublier la gestion administrative présente à toutes les étapes. Ces solutions peuvent aller de solutions simples (utilisation de réseaux sociaux, de sites de recrutement) à des solutions plus complexes dans la structure technologique et la mise en œuvre (utilisation d'un ATS ( <i>Applicant Tracking System</i> ) par exemple).
<b>Formation numérique</b>	La formation numérique et les apprentissages numériques informels recouvrent l'ensemble des modalités pédagogiques multimédias, permettant aux salariés d'apprendre et développer leurs compétences, de manière formelle et informelle, pendant leurs activités de travail ou en dehors, et sur des temps plus ou moins longs. Ces modalités pédagogiques multimédias sont conçues et diffusées grâce à des outils numériques de conception (Camtasia, Articulate, Adobe Captivate, Powtoon, Audacity, Canva,...) et de diffusion (LMS, plateforme de diffusion de Mooc (Fun, SlideShare, Vimeo, Youtube, Ted Talks).
<b>SIRH</b>	Un SIRH est un ensemble de briques logicielles interreliées permettant de gérer les différents processus RH (recrutement, formation, gestion administrative du personnel...) en stockant, traitant et diffusant l'information nécessaire à chacune de ces processus RH. <sup>1</sup>
<b>Télétravail</b>	Toutes les solutions collaboratives permettant de réaliser des communications à distance, de partager des fichiers.
<b>Vidéoprotection</b>	Toutes les solutions vidéo permettant d'assurer la protection des personnes et des biens.

### 3. Apports potentiels et mirage numérique

Bien pensé et bien mis en œuvre, le numérique, appliqué à la gestion des ressources humaines peut :

- apporter des solutions complémentaires aux méthodes classiques : utilisation de la diversité du sourcing numérique (sites de recrutement (jobboard), réseaux sociaux, sites de cooptation...), utilisation de la diversité des formats numériques de formation (réalité virtuelle, classe virtuelle à distance pour des populations de salariés dispersées, modules e-learning...) ;
- permettre, par la numérisation de solutions déjà existantes, de rendre leur utilisation plus simple, plus efficace, plus rapide, et parfois leur diffusion plus globale (test de personnalité en ligne, conduite d'entretien par Skype, processus

1. Diard, Baudoin, Berthet (2017), adapté de Laudon et Laudon (traduit par Fimbel, Costa, Canevet-Lehoux, 2013) et Storhayne (2011).



d'accueil et d'intégration avec notamment la dématérialisation et la signature des contrats de travail en ligne...);

- répondre à l'évolution des attentes et comportements des salariés et/ou candidats potentiels (possibilité de poser ses congés depuis son smartphone, possibilité de toucher des communautés particulières de candidats par des sites de recrutement spécialisés ou des actions spécifiques (univers de développeurs par exemple<sup>1</sup>)).

Il nous semble dangereux de penser que le numérique est une solution miracle et le remède à tout pour plusieurs raisons :

- Au stade technologique où nous sommes, le numérique ne peut pas tout faire. Pour le moment, par exemple, un système d'apprentissage numérique, aussi perfectionné soit-il, ne remplace pas un système de coaching avec un spécialiste. Le numérique doit être pensé, la plupart du temps, comme complément des méthodes classiques.
- La mise en place d'une solution numérique sans réflexion sur les modes de déploiement et gestion du changement est, la plupart du temps, vouée à l'échec. Mettre à disposition des modules d'autoformation en e-learning est une chose, faire en sorte qu'ils soient suivis par les salariés en est une autre. Mettre en œuvre une brique paie d'un SIRH est une chose, faire en sorte qu'elle soit non seulement utilisée mais qu'elle soit adaptée aux contraintes légales d'un ensemble de pays dans le cas d'une multinationale en est une autre. Recourir à des systèmes de test de personnalité en ligne est une chose, savoir les utiliser à bon escient, notamment comprendre que les résultats obtenus ne sont pas une vérité absolue car le résultat d'une auto-perception, en est une autre. Les exemples pourraient être ainsi multipliés.
- Certaines solutions numériques, même si elles permettent dans certains cas des économies d'échelle, peuvent nécessiter des investissements financiers initiaux importants. Le calcul, « numérique = pas cher », conduit souvent à de mauvaises surprises. C'est l'équation, « numérique = économie d'échelle potentielle sous certaines conditions » qui est plus vraie.
- La mise en place d'une solution numérique nécessite des compétences humaines spécifiques pour être implémentée dans une entreprise. On y retrouve, selon les projets : des connaissances sur les solutions, des compétences de gestion de projet, des compétences de gestion du changement, des compétences de négociation...

---

1. Exemples : CodinGame, Tosa Code, Battle Dev...

## Section 3 COMPOSANTES ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

### 1. Les dimensions de la transformation numérique de la fonction RH

---

La transformation numérique de la fonction RH, comme indiqué au début de ce chapitre, se compose d'un portefeuille de projets. La mise en œuvre de chaque projet numérique RH comporte six dimensions principales présentées sur la figure 1.2.

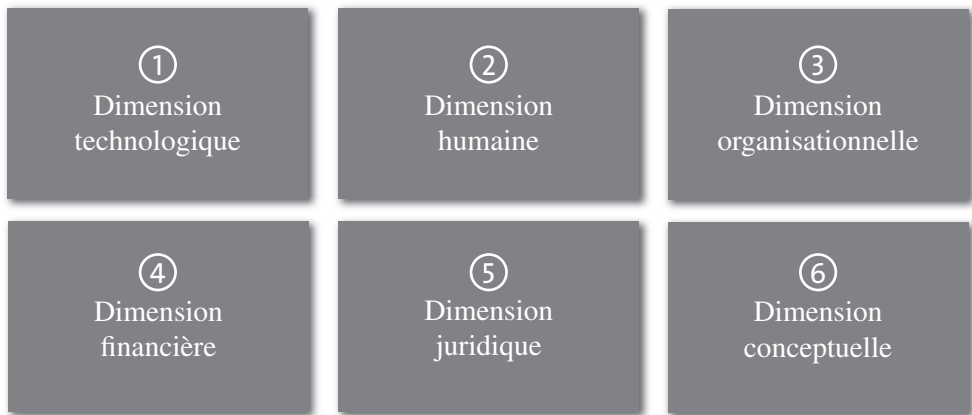


Figure 1.2 – Les six dimensions d'un projet RH numérique

① **La dimension technologique** constitue bien évidemment la pierre angulaire de toute transformation numérique RH. Autrement dit, sans technologie, pas de transformation numérique.

Elle correspond à l'ensemble des composantes matérielles et logicielles contenues dans les solutions numériques RH elles-mêmes. Elle comporte également l'ensemble des composantes matérielles et logicielles du système technologique préexistant de l'entreprise. Ces dernières vont permettre le bon fonctionnement des solutions numériques RH retenues.

Les composantes matérielles peuvent recouvrir les appareils comme les ordinateurs/tablettes/smartphones, les réseaux physiques permettant le transport des données, les routeurs et commutateurs associés, les casques audio et/ou de réalité virtuelle, les systèmes d'audioconférence...

Les composantes logicielles sont multiples, elles aussi. Les systèmes d'exploitation des ordinateurs, les logiciels des solutions numériques eux-mêmes, les logiciels permettant de gérer les réseaux informatiques et de télécommunication, les outils de bureautique (notamment Excel)...