



**Excelia Group**

**BBA Bachelor in Business Administration**

**PROMOTION 2019**

**Digitalisation de la fonction RH : levier  
majeur de performance pour l’entreprise**

Mémoire de fin d’études présenté par

**Lucas CAUSSETTE**

Tuteur de mémoire :

**Emmanuel RENAUD**



# Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier l'équipe du programme BBA pour leur accompagnement, leur implication et leur bienveillance tout au long de mon cursus.

Je remercie ensuite mon tuteur Monsieur RENAUD pour m'avoir aiguillé lors de ses cours de méthodologie.

Je remercie chaleureusement les professionnels des RH qui ont bien voulu répondre à mon enquête terrain et qui ont donc contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je pense également à mes parents et à ma compagne qui ont été d'un immense soutien pendant mon parcours et pendant la rédaction de cette étude.

Ce mémoire étant l'exercice final de mon cursus, je tiens enfin à remercier toutes les personnes que j'ai rencontrées pendant ces quatre années de BBA, que ce soit à La Rochelle ou dans les divers endroits du monde où j'ai vécu, et qui ont véritablement participé à mon épanouissement.

Merci à toutes les personnes citées d'avoir contribué à ma réussite dans ce cursus.

# Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	4
Index des sigles et des abréviations	5
Introduction	6
Partie A : Revue de littérature	10
Chapitre I : La digitalisation des processus RH révolutionne la fonction RH	10
1) Paie et Gestion administrative du personnel	11
2) Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	12
3) Communication et développement RH interne et externe	22
4) De nouveaux besoins, de nouveaux profils convoités dans la fonction RH	26
Conclusion Chapitre I	27
Chapitre II : Des changements pour toute la chaîne de valeur de l'entreprise	28
5) Les valeurs ajoutées de la digitalisation des RH	29
6) Les implications managériales et organisationnelles	33
Conclusion Chapitre II	35
Chapitre III : Les limites de la digitalisation de la fonction RH	36
7) Les réticences au changement : le rôle déterminant des RH	36
8) La barrière psychologique des coûts et investissements	37
9) Les risques de la digitalisation de la fonction RH	38
Conclusion Partie A : Revue de littérature	38
Partie B : Etude Terrain	40
Chapitre I : Méthodologie, portée et limites de l'étude terrain	40
Chapitre II : Traitement des données	40
Conclusion	59
Annexes	63
Bibliographie	84
Table des matières	90
Résumé	92
Abstract	93

# Index des sigles et des abréviations

RH : Ressources Humaines

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

La DRH : Direction des Ressources Humaines

Le DRH : Directeur des Ressources Humaines

QVT : Qualité de Vie au Travail

Le RSE : Réseau Social d'Entreprise

La RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

GAFAM : Google - Apple - Facebook - Amazon - Microsoft

NATU : Netflix - Airbnb - Tesla - Uber

PIB : Produit Intérieur Brut

ERP : Enterprise Resource Planning

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

SaaS : Software as a Service

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

IA : Intelligence Artificielle

PDC : Plan de Développement des Compétences

CPF : Compte Personnel de Formation

PTP : Projet de Transition Professionnelle

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

KM : Knowledge Management

MOOC : Massive Open Online Course

CEO : Chief Executive Officer

ADP : Administration Du Personnel

ROI : Return On Investment

# Introduction

Klaus SCHWAB disait en 2016 : *“Dans le nouveau monde, ce n’est pas le gros poisson qui mange le petit ; c’est le plus rapide qui mange le plus lent”*<sup>1</sup>.

Ces dernières décennies, à la suite de la naissance d’Internet, le monde n’a cessé de changer à une allure effrénée. Nous sommes entrés dans une période charnière où tout s’accélère, et où les modes de vie sont sans cesse bouleversés. Nous assistons à une véritable révolution initiée par des géants comme Google, Microsoft, Apple ou encore Facebook.

Avant cela, notre société est passée par plusieurs phases, plusieurs périodes marquées par des innovations de rupture. On parle de révolutions industrielles.

La première révolution industrielle intervient dans la deuxième moitié du XVIIIème siècle. Cette période repose en effet sur les profits de l’agriculture et du commerce, quand James WATT met au point la machine à vapeur en 1769. C’est à ce moment que l’industrie du charbon et de l’énergie à vapeur explose.

La deuxième révolution industrielle apparaît dans les années 1870 quand le téléphone, les machines produisant de l’électricité ou encore le moteur à explosion sont inventés. L’économie va également se structurer autour des industries de l’automobile, du pétrole ou de la chimie.

La troisième révolution industrielle démarre à la fin du XXème siècle avec l’avènement des nouvelles technologies de l’information et de la communication. L’historien des révolutions industrielles François CARON pense *“qu’elle rend compte d’un fait historique en cours”*<sup>2</sup>, tandis que selon Jeremy RIFKIN, *“la troisième révolution industrielle est la seule solution mondiale possible à la crise énergétique et économique”*<sup>3</sup>.

Mais aujourd’hui, nous sommes déjà entrés dans la quatrième révolution industrielle. Celle-ci est en fait un prolongement de la troisième, avec d’autres technologies qui émergent dans plusieurs disciplines (impression 3D, blockchain, intelligence artificielle, réalité virtuelle etc.) au point de remettre en question la raison d’être de l’humain.

Un des phénomènes qui est à l’origine de ces grandes mutations est la digitalisation.

---

<sup>1</sup> Schwab, K. (2016), cité par Audrerie, J. B. (2016). *20 citations à propos de la transformation digitale et des talents*.

<sup>2</sup> Delanglade, S. (2000). *Internet c’est la troisième révolution industrielle (entretien avec François Caron)*. L’Express

<sup>3</sup> Rifkin, J. (2012). *La troisième révolution industrielle*.

Le monde de l'entreprise tel que nous le connaissons aujourd'hui ne déroge pas à la règle. Celui-ci a énormément changé en peu de temps, et sera encore amené à changer considérablement ces prochaines années.

Dans cette ère de transition, il est capital pour les organisations d'être au fait de ces changements et des nouveaux défis auxquels elles devront répondre.

Inévitablement, les entreprises devront agir en conséquences si elles ne veulent pas disparaître.

STOLTERMAN & FORS caractérisent en 2004 la digitalisation comme "*les changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine*"<sup>4</sup>, quand WESTERMAN a en 2011 une approche plus portée sur l'entreprise et désigne la digitalisation comme étant "*l'utilisation de la technologie pour améliorer de manière radicale la performance des entreprises*"<sup>5</sup>.

Ce phénomène de digitalisation est incarné et largement influencé par les GAFAM (Google - Apple - Facebook - Amazon - Microsoft). En Novembre 2018, la valorisation boursière de ces géants planétaires pesait plus lourd que le PIB de l'Allemagne... De nouvelles entreprises dont le digital est la préoccupation première tirent également leur épingle du jeu. Les NATU, composés de Netflix, AirBnb, Tesla et Uber, axent en effet copieusement leur stratégie sur les canaux digitaux.

La digitalisation incarne un enjeu majeur pour toutes les sociétés de demain. L'ignorer reviendrait à stagner et à laisser les concurrents se démarquer, alors que l'adopter conférerait à l'entreprise un statut et un avantage conséquent.

Aussi, à l'heure où les managers nés pendant ce boom de l'Internet intègrent le marché de l'emploi et où les mots tel que "performance" et "efficacité" sont de rigueur, la digitalisation au sein d'une entreprise s'impose comme une évidence.

Les RH ne dérogent pas à la règle, bien au contraire.

La digitalisation sonne comme un renouveau, une opportunité pour la fonction de se reconsidérer complètement, presque un soulagement. Tous les aspects et branches des RH sont concernés.

Avant les ressources humaines, on parlait de Service du Personnel, apparu dans les grandes usines dans les années 1880. Son rôle était limité au recrutement et à l'affectation des ouvriers. Suite aux grèves de 1906 - débutées après l'explosion dans une mine à charbon

---

<sup>4</sup> Stolterman, E., Fors, A. (2004). *Information Technology and the Good Life*.

<sup>5</sup> Westerman, G. (2011), cité par Besson, M. (2016). *Entreprise du futur, les enjeux de la transformation numérique*.

causant plus d'un milliers de morts - le poste de Responsable du recrutement est créé. Sa mission principale est alors de ne pas embaucher d'ouvriers politiquement engagés. Au lendemain de la première guerre mondiale, le Service du Personnel devient présent dans toutes les grandes entreprises car il y a une pénurie de main d'oeuvre.

Ce n'est que dans les années 1980 que le Service du Personnel devient le service RH, où la manière de recruter, de rémunérer ou de faire évoluer les salariés est revisitée. La prise en compte de la fonction RH dans la création de valeur ne se fait que dans les années 1990-2000 où l'on commence à intégrer les processus RH dans la stratégie globale de l'entreprise.

Malgré ces évolutions notables, en termes de niveau de digitalisation, la fonction RH est jusque dans les années 2000-2010 assez en retard par rapport aux autres services d'une société.

Avec la digitalisation, la fonction RH ne souffrira bientôt plus de cette image de "bras armé" de la direction ou de coût pour l'entreprise. La fonction sera en mesure de devenir un véritable Business Partner, qui crée de la valeur.

Effectivement, les RH verront leurs codes profondément bouleversés, et ce dans toutes les branches du service. Du recrutement à l'administration du personnel, en passant par la formation ou la communication RH, ce phénomène de digitalisation est en train de révolutionner complètement le quotidien de la fonction.

De plus, avec l'évolution des mentalités, l'enjeu majeur de ce 21ème siècle pour la DRH sera de satisfaire les attentes des nouvelles générations. Les outils digitaux constituent des dispositifs essentiels à la relève de ce défi.

Selon une étude Sopra Steria et l'Usine Digitale, *"La marge de progrès en matière de digitalisation de la fonction est énorme : 85% des DRH estiment que leur maturité digitale est moyenne voire mauvaise"* <sup>6</sup>.

Pourtant, selon une étude Deloitte, *"seulement deux entreprises françaises sur cinq prévoient d'investir dans les technologies RH"* <sup>7</sup>.

Dans ce contexte, nous sommes amenés à nous demander :

## **En quoi la digitalisation de la fonction RH est-elle un levier majeur de performance pour l'entreprise ?**

Nous pouvons d'ores et déjà formuler les hypothèses suivantes :

---

<sup>6</sup> Sopra HR Software et l'Usine Digitale, (2017). *Etude "Digital RH" par l'Usine Digitale / Sopra HR Software.*

<sup>7</sup> Deloitte, (2018). *The rise of the social enterprise.*



Hypothèse 1 : La digitalisation des processus RH crée de la valeur.

Hypothèse 2 : La digitalisation de la fonction RH a un impact sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons construit un plan qui s'articule autour de deux grandes parties.

Premièrement nous analyserons la revue de littérature qui traite notamment des conséquences de la digitalisation sur les processus RH, des changements que celle-ci induit sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, puis des limites de la digitalisation de la fonction RH. Deuxièmement une enquête terrain viendra confirmer ou infirmer les hypothèses émises. Enfin, nous conclurons en donnant des recommandations managériales sur les mesures à adopter, les directions à prendre pour que l'entreprise puisse utiliser la digitalisation de la fonction RH comme levier majeur de performance.

# Partie A : Revue de littérature

## I. La digitalisation des processus RH révolutionne la fonction RH

Aujourd'hui, la digitalisation des différents processus RH passe inéluctablement par un SIRH performant. Les SIRH sont des outils prépondérants dans la bonne gestion des processus RH. Sans SIRH, la digitalisation n'aurait pas la même signification.

Selon Bernard JUST (2010), *“un SIRH est un système informatique pouvant être constitué de différents logiciels hétéroclites communiquant entre eux par des interfaces techniques leur permettant d'échanger des données. Il est parfois constitué d'un unique système, on parle alors d'ERP (Enterprise Resource Planning) ou de PGI (Progiciel de Gestion Intégré). Dans ce cas, les avantages sont multiples : il n'y a pas d'interface et les informations sont plus simples à restituer et à consolider”*<sup>8</sup>.

Emmanuel BAUDOIN (2009) définit lui le SIRH comme tel : *“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 chacun de ces processus RH”*<sup>9</sup>.

Mais le SIRH tel que nous le connaissons aujourd'hui ne s'est mis en place que très progressivement.

Les premiers SIRH sont nés en 1970 et étaient entièrement dédiés à la gestion de la paie, notamment le calcul et l'édition des bulletins de paie ainsi que les déclarations. A partir des années 1990, les éditeurs vont mettre au point de nouvelles fonctionnalités comme la gestion de l'ADP personnel (entrées/sorties, congés, absences, contrats etc.) et la formation.

C'est en 2000 que le phénomène SIRH s'accélère et que des possibilités nouvelles apparaissent. Tandis que la société et les mentalités évoluent, un des enjeux pour les DRH devient d'attirer, fidéliser et faire grandir les talents. Avec la gestion du recrutement, des carrières, des mobilités, des compétences ou encore des entretiens annuels facilités par le

---

<sup>8</sup> Just, B. (2010). *Pas de DRH sans SIRH*.

<sup>9</sup> Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., Cherif, K. (2009). *Transformation digitale de la fonction RH*.

SIRH, la DRH peut revenir de manière progressive à son cœur de métier d'origine qui est l'humain.

Les SIRH les plus récents sont hébergés sur des plateformes en lignes, ou SaaS (Software as a Service).

## 1) Paie et Gestion administrative du personnel

Comme dit précédemment, la paie est la première branche des RH à avoir été automatisée par les SIRH à partir de 1970.

Elle est en effet considérée comme un des processus RH les plus coûteux et chronophages. Pour 79% des décideurs RH interviewés par MARKESS <sup>10</sup>, leur première attente en matière de paie concerne la numérisation des processus et des documents associés. Cette dématérialisation augmente la traçabilité et la confidentialité des documents et confère aux entreprises un statut eco responsable.

Aussi, la mise en place de la numérisation est facilitée par un cadre législatif favorable. La loi n°2016-1088 du 08 Août 2016, ou loi El Khomri <sup>11</sup>, simplifie la digitalisation des documents RH comme les attestations ou les bulletins de salaires, et permet aux organisations d'instaurer par défaut la distribution du bulletin de paie par voie électronique. Les salariés doivent se manifester explicitement s'ils souhaitent conserver le mode papier. Ensuite, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), entré en vigueur en Mai 2018, a des implications majeures pour toutes les sociétés avec des salariés résidant dans l'Espace Économique Européen, même si ils ne sont pas citoyens européens. Les organisations doivent respecter les droits et la confidentialité des données de leurs salariés.

Les SIRH mettent à disposition du salarié un coffre-fort numérique sécurisé auquel il pourra accéder que ce soit via son ordinateur, sa tablette ou son smartphone. Ils permettent de stocker plusieurs gigaoctets de données personnelles pendant des dizaines d'années. Le logiciel Pagga, édité par Lucca, gère quant à lui les bulletins de salaire de la saisie à l'envoi des fichiers en passant par leur mise en forme par rapport à la législation en vigueur. Ce logiciel est en outre doté d'une fonctionnalité permettant aux employés qui le souhaitent de recevoir un document en version papier.

---

<sup>10</sup> Cegid, (2017), selon une étude Markess, (2016). *DRH, digitalisez vos processus RH !*

<sup>11</sup> Cegid, (2017). *DRH, digitalisez vos processus RH !*

En fonction du SIRH, le salarié peut effectuer des demandes administratives (absences, congés, déclaratif d'heures supplémentaires etc.) via des plateformes collaboratives ou des selfs-services.

Les SIRH sont de véritables piliers dans la digitalisation de la fonction RH. Ils permettent aux RH de gagner beaucoup de temps dans les tâches administratives et de se concentrer sur des tâches à plus fortes valeurs ajoutées, comme la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qui fait l'objet de la prochaine sous-partie.

## 2) Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

### a. Gestion des mobilités, gestion des carrières, gestion des compétences

La GPEC, qui est un concept bien plus récent que la paie, a beaucoup évolué. A l'origine, dans les années 1960, on parle de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, dont le but est uniquement d'établir des prévisions quantitatives. Aujourd'hui, la GPEC a une approche plus qualitative et prend largement en compte l'aspect compétences du salarié. Elle est devenue un élément indispensable de la gestion des RH pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Selon le ministère du travail, *“la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement. Elle doit permettre d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs”*<sup>12</sup>.

Les SIRH les plus performants proposent de gérer la GPEC en cartographiant les postes et les fonctions à l'aide d'un référentiel de compétences. L'utilisateur peut définir les compétences à évaluer et à quelle fréquence, déterminer les niveaux requis à court ou long terme et les comparer aux niveaux de compétences des salariés de la société. Chacun des collaborateurs peut alors visualiser et comprendre les dimensions de son poste grâce à un graphique.

---

<sup>12</sup> Ministère du travail, (2014). *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)*.

Concernant l'évaluation personnalisée des compétences, des modules sont imaginés en self-service. Les salariés peuvent aujourd'hui valider leurs compétences tout en se fixant des objectifs de développement. Pour préparer l'entretien annuel, ils peuvent remplir seul leur évaluation. Le manager pourra toujours ensuite ajouter une compétence manuellement ou en s'appuyant sur le référentiel. A l'aide du graphique, le manager sera alors en mesure de dire si le salarié correspond au poste ou si ce dernier aurait besoin d'une formation pour atteindre le niveau de compétences demandé.

Toujours dans le cadre de la GPEC, le SIRH permet aussi désormais de s'occuper de la gestion des carrières et de piloter la mobilité interne. Le manager peut par exemple effectuer une recherche sur tous les collaborateurs ayant une ou plusieurs compétences données et engager une démarche de mobilité interne. Le SIRH permet aujourd'hui de profiter d'une gestion des compétences optimale.

## b. Digitalisation du sourcing et du recrutement

Les méthodes de sourcing et de recrutement se retrouvent aujourd'hui bouleversées par le digital. Les recruteurs disposent de nombreux nouveaux outils et doivent composer également avec les récents changements de mentalités et de pratiques des candidats.

### i. Le social selling

Selon l'IDSA, agence spécialisée en Marketing Digital et Social Selling, *“le social selling est la manière dont les équipes commerciales utilisent les réseaux sociaux pour se connecter avec leurs clients ou leurs prospects et leur apporter de la valeur. Le social selling permet de garder un lien avec ses cibles. Son objectif est d'engager les acteurs dans une relation à long terme”*<sup>13</sup>.

Sur ce même principe, si l'on considère que le candidat est un client, les entreprises utilisent les réseaux sociaux pour recruter les talents et pour établir une relation dans la durée. Mais il s'agit de bien choisir le support pour cibler le bon candidat. Pour sourcer des profils cadres expérimentés, il semble plus efficace de lancer une campagne sur LinkedIn que sur Facebook, la sociologie et la fréquentation de ces deux plateformes étant très différentes.

A l'inverse, pour recruter un profil moins qualifié ou plus junior, une campagne sur Facebook peut très bien convenir.

---

<sup>13</sup> Attia, S. (2019). *Qu'est ce que le Social Selling ?*

En fait, le social selling est né du changement des mentalités ainsi que de la digitalisation.

## ii. L'IA : les moteurs de recherche et les chatbots

Les traditionnels jobboards ou CVthèques ne sont plus les seuls moyens de sourcer des candidats.

Il convient de parler de l'intelligence artificielle dans cette partie puisqu'une rupture sans précédent est en train d'arriver dans l'organisation des métiers, des tâches et des compétences.

Selon Stéphane RODER, *“l'Intelligence Artificielle rassemble toutes les techniques permettant à des ordinateurs de simuler et de reproduire l'intelligence humaine. La notion d'intelligence artificielle fait son apparition dans le langage courant ces dernières années, mais on peut considérer qu'elle existe depuis que l'ordinateur fait tourner des algorithmes qui ne sont que des reproductions du raisonnement humain”*<sup>14</sup>.

Jean-Claude HEUDIN, quant à lui, parle d'IA en ces termes : *“l'intelligence artificielle consiste à mettre en oeuvre un certain nombre de techniques visant à permettre aux machines d'imiter une forme d'intelligence réelle”*<sup>15</sup>.

Parmi ces techniques, nous pouvons citer les moteurs de recherche ou les chatbots.

Les moteurs de recherche sont des outils digitaux la plupart du temps gratuits et faciles d'utilisation.

Selon la définition d'Olivier CORNELOUP, consultant en référencement web, *“un moteur de recherche est une application qui permet de retrouver des pages web associées à un mot-clé ou une expression-clé”*<sup>16</sup>.

Google est évidemment le plus connu, mais il en existe beaucoup d'autres, conçus spécialement pour le sourcing et le recrutement.

“Recruitem” permet par exemple de trouver gratuitement, en passant par Google, des profils sur LinkedIn, Google + ou Twitter. Il suffit de préciser le pays, l'intitulé de poste ou encore le niveau de diplôme, et des profils s'affichent dans un onglet Google.

---

<sup>14</sup> Roder, S. (2019). *Guide pratique de l'intelligence artificielle dans l'entreprise*.

<sup>15</sup> Heudin, J. C. (2018). *Intelligence artificielle*.

<sup>16</sup> Corneloup, O. (2011). *Moteur de recherche*.






## Easily use Google to search profiles on LinkedIn

Country	<input type="text" value="France"/>	Job title	<input type="text" value="comptable"/>
	<input type="button" value="v"/>		<input type="checkbox"/> Show similar jobs?
Location or keywords to include	<input type="text" value="Paris"/>	Keywords to exclude	<input type="text" value="E.g. Assistant OR secretary"/>
Education	<input type="text" value="All candidates"/>	Current Employer	<input type="text" value="E.g. Paypal"/>
	<input type="button" value="v"/>		

Find the right people on LinkedIn

### *Recherche sur Recruiem, à partir de LinkedIn*

 "comptable" "Paris" -intitle:"profiles" -inurl:"dir/" site:fr.linkedin.com/in/ OR s  

Tous Maps Images Actualités Shopping Plus Paramètres Outils

Environ 1 660 000 résultats (1,04 secondes)

**Yohan Raccah - Expert-Comptable Partner - RYCE CONSULTING ...**  
<https://fr.linkedin.com/in/yohan-raccah-11120668>  
 Expert-Comptable Commissaire aux Comptes Accounting consultant Auditor. Région de Paris, France. Services financiers. 3 personnes ont recommandé ...

**Gilles SAMAMA - Expertise comptable et Commissariat aux Comptes ...**  
<https://fr.linkedin.com/in/gilles-samama-a2a7188b>  
 Expert-Comptable de formation, Directeur et Fondateur de l'ESCG (Ecole Supérieure de Comptabilité et Gestion) Paris en 1987 et Nice ; j'ai créé ACOGES ...

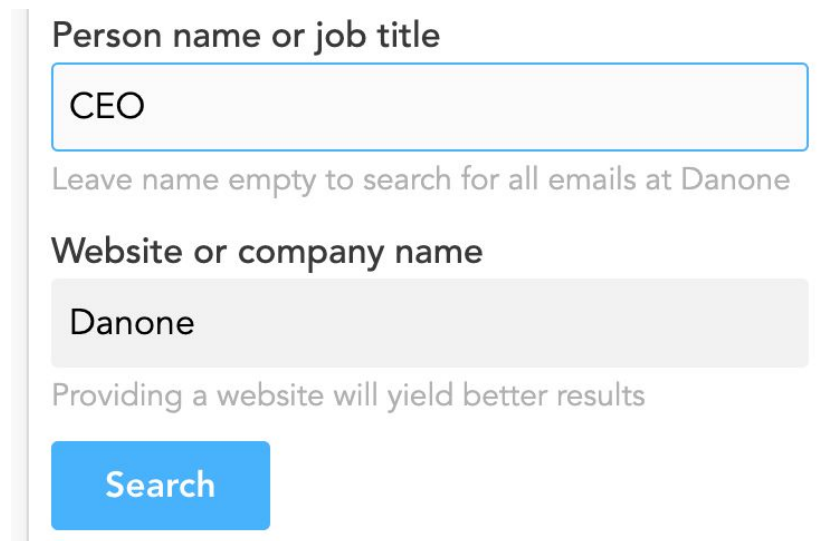
**Emmanuel Paris - Expert-comptable, Commissaire aux comptes ...**  
<https://fr.linkedin.com/in/emmanuel-paris-93062026>  
 Découvrez le profil de Emmanuel Paris sur LinkedIn, la plus grande communauté professionnelle au monde. Emmanuel indique 7 postes sur son profil.

**Philippe COHEN - Expert-Comptable / Commissaire aux Comptes ...**  
<https://fr.linkedin.com/in/philippe-cohen-078329134>  
 Expert-Comptable - Commissaire aux Comptes. Paris 16, Île-de-France, France. Comptabilité. 1 personne a recommandé Philippe. ALEXMA AUDIT.

**Elodie PERRUCHE - Expert-comptable, CEO & Founder - EP ...**  
<https://fr.linkedin.com/in/elodieperruche>  
 Elodie PERRUCHE. Expert-comptable, CEO & Founder @ EP EXPERTISE. Région de Paris, France. Comptabilité. EP EXPERTISE · CADERAS MARTIN SA.

### *Résultats de la recherche, affichés dans un onglet Google*

Il existe également des outils permettant d'obtenir l'adresse électronique d'un candidat. "Anymail finder" fournit gratuitement 20 crédits par mois et aide le recruteur à se procurer l'adresse mail de n'importe quelle personne. Il doit préciser le nom de la personne ou son intitulé de poste, puis le nom ou le site web de l'entreprise dans laquelle elle travaille.



Person name or job title

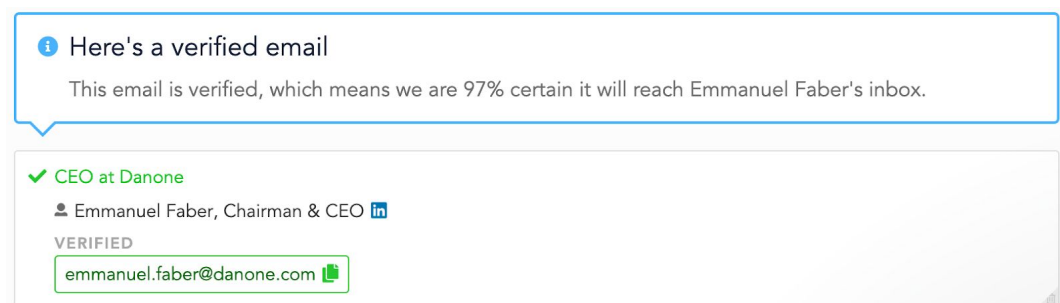
Leave name empty to search for all emails at Danone

Website or company name

Providing a website will yield better results

Search

*Recherche de l'adresse mail*



**Here's a verified email**  
This email is verified, which means we are 97% certain it will reach Emmanuel Faber's inbox.

✓ CEO at Danone  
Emmanuel Faber, Chairman & CEO [in](#)  
VERIFIED  
emmanuel.faber@danone.com [in](#)

*Résultat de la recherche*

Il y a un grand nombre de moteurs de recherche dont le but est de faciliter les recherches du recruteur ; les deux cités précédemment sont des exemples parmi beaucoup d'autres.

La récente émergence de l'IA a aussi vu naître ce qu'on appelle des chatbots.

Bertrand BATHELOT, professeur agrégé en marketing digital, caractérise le chatbot comme étant "un robot logiciel pouvant dialoguer avec un individu ou consommateur par le biais



*d'un service de conversations automatisées qui peuvent être effectuées au moyen d'arborescences de choix ou par une capacité à traiter le langage naturel*"<sup>17</sup>.

A l'heure où les candidats se tiennent informés et où l'impatience et le désir d'instantanéité grandit, les organisations doivent adapter leurs modes de communication. Ne pouvant pas mobiliser un salarié 24h sur 24 sur cette tâche, les chatbots constituent une solution intéressante si celui-ci décèle correctement les attentes du candidat.

En effet, selon JUNIPER RESEARCH, *"les chatbots dédiés aux RH et au recrutement ont le potentiel de réduire les coûts des entreprises de plus de 8 milliards de dollars d'ici à 2022"*<sup>18</sup>

De plus, Maëlys BEULQUE cite une enquête ALLEGIS : *"66% des candidats se déclarent prêts à interagir avec une chatbot"*<sup>19</sup>. Les entreprises considèrent de plus en plus le candidat comme un client. Or, le chatbot leur permet d'échanger en temps réel avec un maximum de candidats en même temps, en soignant la relation recruteur-candidat et l'expérience candidat.

### iii. L'Inbound Recruiting

L'Inbound Recruiting est aussi une nouvelle technique de recrutement, qui a pu émerger grâce à ce phénomène de digitalisation.

C'est une technique dérivée de l'Inbound Marketing.

Stéphane TRUPHEME définit en 2016 l'Inbound Marketing comme étant *"une nouvelle approche marketing qui vise à attirer les consommateurs en gagnant leur attention grâce notamment à la diffusion de contenu de qualité : un contenu qui informe, éduque, voire même qui inspire. On parle de marketing entrant. Par opposition, les techniques marketing plus traditionnelles cherchent à attirer l'attention des consommateurs de manière plus intrusive. On parle alors de marketing sortant ou d'Outbound Marketing"*<sup>20</sup>.

En considérant cette explication, l'Inbound Recruiting désigne donc la technique selon laquelle on attire le candidat au moyen de diffusion de contenus digitaux qui vont l'informer, comme un livre blanc sur les dix défauts avouables lors d'un entretien d'embauche par exemple. Afin d'accéder au contenu, le candidat devra donner des informations le concernant tel que son adresse électronique. Le recruteur a ainsi accès à ces données et peut déduire de la

---

<sup>17</sup> Bathelot, B. (2019). *Chatbot*.

<sup>18</sup> Juniper Research, cité par De Lestrang, G. (2018). *Les chatbots dans les RH et le recrutement : bénéfiques et limites*.

<sup>19</sup> Beulque, M. (2018). *Quels sont les 3 principaux bénéfices d'un chatbot pour les collaborateurs ?*

<sup>20</sup> Truphème, S. (2016). *L'Inbound Marketing*.

disponibilité ou non du candidat et entrer en contact avec lui. De plus, cette méthode donne de la crédibilité au recruteur.

L'Inbound Recruiting apparaît comme étant une manière plus douce et moins intrusive de convertir un candidat en salarié, par rapport à l'Outbound Recruiting.

#### iv. La notion d'Employee Advocacy

Aujourd'hui, avec la digitalisation, il est possible d'encourager les collaborateurs à représenter l'entreprise et les transformer en ambassadeurs de la marque sur les réseaux sociaux.

Selon Ying-Pin YEH, "*Employee Advocacy expresses the state of being a volunteer on acting in the name of the interests of the employees, and shows the transparency of the employee policy of the organization*"<sup>21</sup>, ce qui signifie que l'Employee Advocacy exprime le fait d'être volontaire pour agir dans l'intérêt de l'employeur, et montrer la transparence de la politique employeur de l'organisation.

La DRH peut intégrer le concept d'Employee Advocacy dans sa stratégie RH et solliciter le salarié pour qu'il partage, like ou commente un contenu pertinent.

Ramenée à la problématique du recrutement, cette méthode permet aux organisations de profiter du réseau de leurs collaborateurs et donc de mettre en avant leur marque employeur.

Cela suppose que l'employeur entretienne de bonnes relations avec ses salariés. Une entreprise qui ne respecte pas ses collaborateurs comme ils le souhaiteraient n'est bien évidemment pas en mesure de mettre en place cette technique marketing.

Nous avons donc vu dans cette sous-partie qu'il est aujourd'hui possible pour une organisation de digitaliser son processus GPEC, notamment grâce aux SIRH, au social selling, à l'IA, à l'Inbound recruiting ou encore à la technique de l'Employee Advocacy. Ce sont des concepts qui, comme la digitalisation, sont assez récents et qui peuvent aider la fonction RH à devenir créatrice de valeur et donc à rendre l'entreprise plus performante.

#### c. Digitalisation et formation

---

<sup>21</sup> Yeh, Y. P. cité par Akgunduz, Y. (2017). *The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels.*

La formation n'échappe pas elle non plus aux bouleversements qu'amène la digitalisation. Dans cette partie nous parlerons notamment du cadre légal qui favorise la formation des collaborateurs, puis des notions d'apprentissage formel et informel, et enfin des nouveaux outils qui existent et de leurs fonctionnements.

#### i. Cadre légal

La loi du 04 Mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social a été votée selon le principe de la formation tout au long de la vie.

Selon l'article L6321-1 du code du travail, modifié par la loi n°2018-771 du 05 Septembre 2018 - art. 8, *“L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, y compris numériques, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme, notamment des actions d'évaluation et de formation permettant l'accès au socle de connaissances et de compétences défini par décret”*<sup>22</sup>.

Cette loi oblige les employeurs à former leurs salariés au moins tous les 6 ans.

Aussi, dans le cas où ce serait le salarié qui serait trop passif quant à sa formation, les lois de 2004-2014-2018 sont là pour le responsabiliser et le rendre acteur de son parcours professionnel à travers la formation.

Par ailleurs, la loi n°2018-771 du 05 Septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel vient renforcer les dispositifs de formation des salariés.

Par exemple, le Plan de Développement des Compétences vise à *“assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail ainsi que le maintien de leur employabilité”*. Ce PDC contient l'ensemble des actions proposées dans ce cadre notamment comme la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), les périodes de professionnalisation, les bilans de compétences ou les actions de formation.

Ensuite l'employé dispose d'un Compte Personnel de Formation (CPF), comptabilisé en euros et qui peut être mobilisé par ce dernier lorsqu'il accède à une formation à titre individuel.

Enfin, l'autre dispositif que la loi met en place est le Projet de Transition Professionnelle (PTP), qui autorise le salarié à utiliser son CPF pour financer une formation longue, si il désire changer de profession.

---

<sup>22</sup> Legifrance, (2018). *Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.*

La digitalisation joue un rôle capital dans ces changements, puisqu'elle a directement permis d'envisager les dispositions légales mentionnées précédemment. Ces politiques successives concernant la formation professionnelle continue n'ont été rendues possibles que grâce au développement du digital.

## ii. Apprentissage formel et informel

Frédéric DOMON distingue deux types d'apprentissage.

Premièrement, l'apprentissage formel *“qui est dispensé dans un contexte organisé et structuré et explicitement désigné comme apprentissage”* et *“qui est intentionnel de la part de l'apprenant et qui débouche généralement sur la validation et la certification”*<sup>23</sup>.

Deuxièmement, l'apprentissage informel qui selon lui *“se situe en dehors de la salle de classe et n'est ni organisé ni structuré, découlant des activités de la vie quotidienne liées au travail, à la famille ou aux loisirs, et qui possède la plupart du temps un caractère non intentionnel de la part de l'apprenant”*<sup>24</sup>.

Aujourd'hui, dans un monde aussi complexe dans lequel nous vivons, les salariés doivent sans cesse faire face à des situations nouvelles et sont donc obligés d'apprendre rapidement. L'apprentissage informel et social permet de résoudre ces problèmes.

Morgan MCCALL, Robert W. EICHINGER et Michael M. LOMBARDO du Center for Creative Leadership de l'Université de Princeton ont élaboré le modèle 70/20/10, selon lequel notre savoir est issu à 90% de la formation informelle :



Modèle 70/20/10

<sup>23</sup> Domon, F. (2012). *Qu'est-ce qui se cache derrière la notion d'apprentissage ?*

<sup>24</sup> Domon, F. (2012). *Qu'est-ce qui se cache derrière la notion d'apprentissage ?*

L'apprentissage informel est donc un enjeu stratégique majeur pour la performance de l'entreprise, et elle est facilitée par le développement des outils digitaux.

En effet, le Knowledge Management est un apprentissage informel et est capital pour l'entreprise.

Selon Gonzague CHASTENET DE GERY et Dominique COTTE (2019), *“le Knowledge Management désigne l'ensemble des actions, moyens et outils que se donne une organisation pour assurer un meilleur partage de ses savoirs, de ses méthodes et des connaissances mises en oeuvre par ses acteurs, en vue de créer de la valeur”*<sup>25</sup>.

Aussi, comme le suggère Ebrahim RANDEREE (2006), la gestion des connaissances joue un rôle de plus en plus essentiel dans la mesure où les organisations *“prennent conscience que leur compétitivité dépend de la gestion efficace de leurs ressources intellectuelles”*<sup>26</sup>.

Pour résumer, le KM a ainsi pour but d'identifier et capter les connaissances d'un collaborateur afin d'en simplifier l'accès pour un autre collaborateur.

Selon le principe de l'intelligence collective, il est possible de constituer un fonds de connaissances au sein de l'entreprise qui seront spécifiques à tel ou tel service, ou bien transversales et destinées à tous les services selon le type d'apprentissage souhaité.

Pour cela, différentes méthodes peuvent être mises en oeuvre.

Par exemple, la méthode Peer-to-peer Learning se base sur l'apprentissage entre pairs et inclut donc un échange. C'est une démarche collaborative qui valorise chacun. L'expérience ou le savoir dans un domaine peuvent être partagés en entreprise, ce qui participe à la montée en compétences des salariés.

Il existe également le Social Learning, qui est un mode d'apprentissage qui permet de partager, construire et collaborer avec d'autres à distance. via des outils collaboratifs (wiki, chat, forum, blog etc.) ou des RSE.

Le Peer-to-peer learning et le Social Learning sont rendus possibles principalement grâce aux RSE (type Workplace) et aux plateformes en ligne (wiki, chat, forum, blog etc.) où les collaborateurs peuvent partager leurs conseils, leurs savoirs et savoir-faire.

Dans le travail collaboratif, les individus sont acteurs de leur apprentissage et cela participe à leur motivation. Mais nous nous intéresserons plus amplement au travail collaboratif plus tard dans notre étude.

---

<sup>25</sup> Chastenet de Gery, G., Cotte, D. (2019). *Livre blanc Ourouk - Knowledge Management*.

<sup>26</sup> Randeree, E. (2006). *Knowledge Management : securing the future*.

### iii. Les outils digitaux permettant de se former

Il existe de nombreux outils concernant les formations formelle et informelle. La digitalisation et la logique d'innovation centrée sur l'utilisateur contribuent à améliorer l'accès à la formation, et donc à accroître les compétences et le niveau de qualification des individus.

Parmi les outils utilisés en formation formelle, nous pouvons utiliser les MOOC (Massive Open Online Course) et l'ensemble de ses déclinaisons (COOC, SPOC etc.).

Les MOOC sont des programmes construits spécifiquement pour - ou par - les salariés d'une entreprise, souvent gratuits, et qui associent des modes collectifs d'apprentissage.

Les outils de formation formelle peuvent aussi prendre la forme de serious games, s'inspirant du jeu vidéo, qui plongent le salarié dans des mises en situation très réalistes où il peut mesurer ses connaissances. Dans le même genre, le collaborateur peut essayer des simulateurs qui sont capables de reconstituer des situations auxquelles ce dernier est confronté au travail.

Enfin, de plus en plus en vogue mais moins répandue que les précédents dispositifs, la réalité augmentée fait partie de ces nouveaux outils digitaux. Cela désigne la superposition de la réalité et d'éléments virtuels (en 2D, 3D etc.) à la perception que nous avons naturellement de la réalité, et ceci en temps réel. Notre vision de l'environnement réel est agrémentée d'informations additionnelles grâce à une application ou un appareil connecté (la plupart du temps des lunettes).

Concernant la formation informelle, les outils peuvent prendre des formes variées comme des tutoriels, des webconférences, des bases de données d'informations ou encore des registres digitalisés de fiches techniques. Ces divers outils sont accessibles en ligne sur un intranet, un RSE ou encore sur le Cloud.

## 3) Communication et développement RH (interne et externe ; déployer sa marque-employeur pour se différencier)

### a. La raréfaction des talents et la polarisation des emplois

Après avoir recruté ses talents, l'entreprise doit aussi et surtout les retenir, les fidéliser. L'enjeu est d'autant plus grand que les attentes des nouvelles générations sont différentes de celles des générations passées. D'après un sondage BVA pour Salesforce (2018), *“le bien-être au travail est aujourd'hui la priorité n°1 des salariés français (59%), juste devant le pouvoir d'achat (58%) et les conditions de travail (56%)”*<sup>27</sup>. Les nouvelles générations accordent beaucoup plus d'importance à ces critères de confort, de bien-vivre, que les générations précédentes.

De plus, avec la polarisation des emplois, les talents se font plus rares et deviennent véritablement précieux pour une organisation.

Dans ce contexte et grâce à la digitalisation, les entreprises ont la possibilité de concentrer leurs efforts, d'aligner leur politique RH sur ces nouveaux sujets.

### b. Le Marketing RH : une communication spécifique

Comme dit précédemment, sur un marché de l'emploi où l'on observe une raréfaction des ressources humaines qualifiées, le Marketing RH est un enjeu stratégique dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel, à savoir la fidélisation des talents.

Philippe LIGER (2013) propose une définition assez générale du Marketing RH comme étant *“une volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés”*<sup>28</sup>.

Le Marketing RH utilise les méthodes du Marketing dans le but d'attirer, retenir et fidéliser les meilleurs talents. Une entreprise qui n'est pas dans cette optique de Marketing RH prend le risque de voir partir ses meilleurs éléments.

Dans sa communication interne ou externe, l'entreprise se doit d'être agile afin d'optimiser son image, sa marque-employeur.

En 2010, cité par Thierry LIBAERT dans son livre *Communication* (2018), Brett MINCHINGTON définit la marque-employeur comme étant *“l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe”*<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Sondage BVA pour Salesforce, (2018). *Les salariés et les nouveaux enjeux du travail*.

<sup>28</sup> Liger, P. (2013). *Marketing RH*.

<sup>29</sup> Minchington, B. (2010), cité par Libaert, T. (2018). *Communication*.

Dans cette définition, “les principaux intervenants du marché externe” désignent entre autres les candidats, qui jugeront délibérément ou inconsciemment la brève expérience qu’ils auront vécue au sein des locaux de l’entreprise.

La marque-employeur est donc à double tranchant. Elle peut constituer un excellent moyen de communiquer et d’attirer les talents, mais mal gérée, elle peut également avoir des conséquences très négatives pour l’entreprise.

#### c. Développement RH : amélioration de l’expérience collaborateur

L’expérience collaborateur fait partie intégrante du processus de Marketing RH. La notion de “client interne” représente parfaitement la situation d’aujourd’hui, où comme dit précédemment, les attentes des candidats et collaborateurs sont complètement différentes de celles de nos aînés.

Selon Myriam LEPETIT-BRIERE et Séverine LOUREIRO (2018), l’expérience collaborateur désigne “*le résultat des émotions et des perceptions ressenties par le collaborateur dans ses interactions avec l’entreprise : ses process, son environnement physique, son organisation, son management, ses collègues, ses valeurs*”<sup>30</sup>.

En considérant que le collaborateur est un client, l’entreprise se doit de le soigner du début à la fin de son parcours. Elle va ainsi faire en sorte que l’expérience du salarié dans l’entreprise corresponde à ce qu’il recherche et que ce dernier soit satisfait autant que possible. Comme dit plus haut, il ne faut pas oublier que le salarié est l’ambassadeur de l’entreprise, et que ce dernier peut choisir la manière dont il parle de cette entreprise. Cela a un impact direct sur la réputation de la société, et donc, si l’on va plus loin, sur sa durabilité.

#### d. L’automatisation pour fluidifier la communication RH

Ainsi, dans l’optique d’améliorer la communication RH qui englobe les concepts développés dans cette sous-partie, l’automatisation fait figure d’immense opportunité pour les entreprises.

Par exemple, même pour une organisation de grande renommée, il est compliqué de répondre en ligne à des questions spontanées de la part de candidats, même si ce sont des questions auxquelles l’entreprise saurait répondre (renseignements sur les étapes du processus de

---

<sup>30</sup> Lepetit-Brière, M., Loureiro, S. (2018). *Boostez l’expérience collaborateur : la méthode pour attirer, engager, fidéliser en proposant une expérience mémorable.*



recrutement ou l'avancement d'une candidature etc.). Mais le rapport à la patience notamment a beaucoup changé ces dernières années ; les candidats ont un désir de plus en plus élevé d'immédiateté. Dans un souci de professionnalisme, ne pouvant pas dédier un collaborateur à ces tâches nuit et jour, les entreprises sont forcées de faire appel à des chatbots.

*“À l'ère du conversationnel, l'entreprise est obligée d'adapter sa communication mais ne va pas dédier une personne à ces réponses 24h/24. Elle peut automatiser ce type de tâche en utilisant des chatbots, la difficulté étant de bien détecter l'intention du candidat pour lui apporter la meilleure réponse”*<sup>31</sup>, explique Mathieu Lemonnier, CEO de Kick My Bot.

Des problèmes peuvent aussi provenir de l'interne. Si l'on demande à son service paie un duplicata d'un bulletin de salaire égaré il y a plusieurs années, on peut parfois attendre pendant des semaines. Demander à un chatbot plutôt qu'au service paie est une solution quasiment instantanée, que le salarié appréciera. L'entreprise Astek a par exemple déjà intégré des chatbots afin de fidéliser ses salariés et pense se servir de cet outil pour d'autres sujets.

La communication RH, comme indiqué précédemment, passe aussi par la notion de marque-employeur, pour laquelle il devient crucial pour l'entreprise de déployer une stratégie. La digitalisation et l'essor des outils digitaux facilitent le bon déploiement d'une stratégie de développement de sa marque-employeur. Au sein de l'entreprise, le service Marketing ou le service RH qui sont en charge de la communication RH et de la marque-employeur peuvent aujourd'hui utiliser les réseaux sociaux traditionnels (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter etc.) mais également le site Carrière, et depuis peu un RSE (type Workplace ou Yammer).

Alain GARNIER et Guy HERVIER (2011) définissent le RSE comme étant *“l'ensemble des individus qui prennent part à une activité d'un business et dont on matérialise dans le numérique les interactions sociales autour de cette activité afin de l'améliorer”*<sup>32</sup>.

Le RSE (Réseau Social d'Entreprise) possède de nombreux avantages. Il permet notamment de centraliser et favoriser le trafic de l'information dans un souci de productivité. La différence avec le site Internet de l'entreprise est que ce dernier a plus une vocation de vitrine, alors que le RSE incarne véritablement un dispositif de communication en interne chaleureux, que les collaborateurs peuvent s'approprier.

---

<sup>31</sup> Lemonnier, M., cité par Girardeau, S. (2018). *IA & emploi : 5 applications en ressources humaines*.

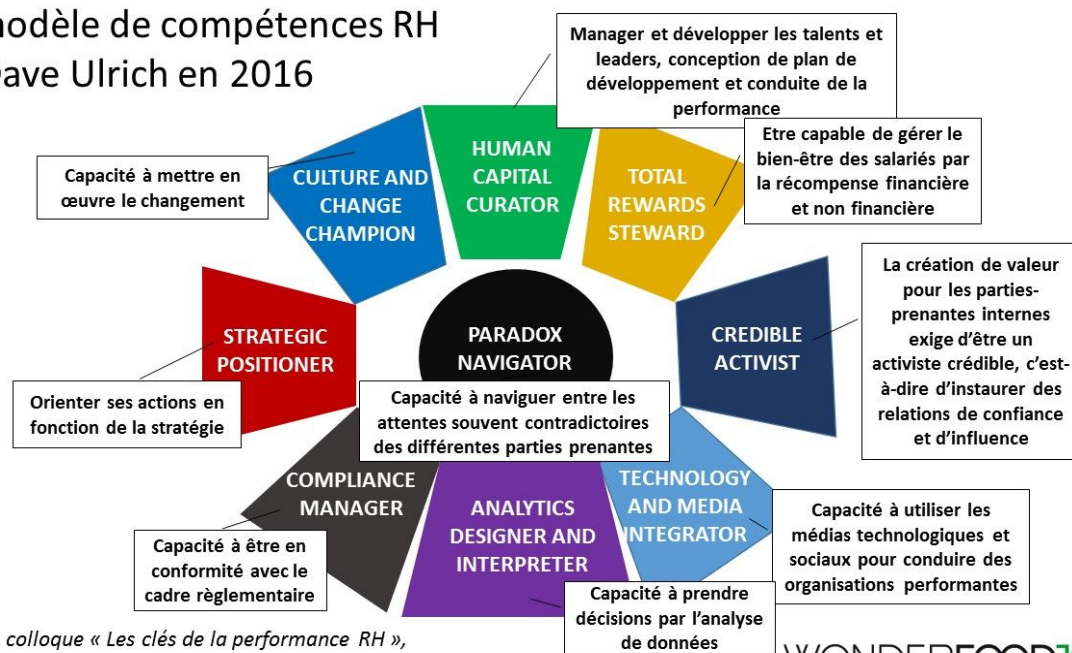
<sup>32</sup> Garnier, A., Hervier, G. (2011). *Le réseau social d'entreprise*.

#### 4) De nouveaux besoins, de nouveaux profils convoités dans la fonction RH

Les changements qu'amène la digitalisation sont profonds, si bien que de nouveaux métiers pertinents émergent dans la fonction RH, et nécessitent de fait d'acquérir de nouvelles compétences.

Dave ULRICH, spécialiste du conseil en gestion des RH, a développé des matrices et modèles qui expliquent quelles seront les missions du DRH de demain et quelles seront les compétences clés de la performance RH.

#### Le modèle de compétences RH de Dave Ulrich en 2016



Source : colloque « Les clés de la performance RH », ANDRH, M2GRH, IAE, ARRI, UPEC, EAPM – 1<sup>er</sup> juin 2016

WONDERFOODJOB

*Modèle de compétences RH, Dave ULRICH, 2016*

Dave ULRICH développe le modèle ci-contre lors du colloque “Les clés de la performance RH” en 2016. Il donne aux décideurs RH des indications quant aux nouvelles compétences à acquérir, déterminantes pour la performance RH.

Au centre du modèle, la clé principale pour une bonne performance RH réside dans la capacité des managers à naviguer entre les attentes souvent contradictoires des différentes parties prenantes.

Les compétences à avoir étant en pleine évolution, de nouveaux profils sont convoités par les entreprises.

Selon le baromètre 2017 de ROBERT WALTERS, cabinet international de recrutement spécialisé, le nombre d'offres dans les métiers des RH a augmenté de 17% en un an <sup>33</sup>.

Les entreprises cherchent à recruter notamment dans la branche Compensation and Benefits. Cette fonction est très en vogue puisque les recruteurs demandent aux experts RH d'avoir une approche financière. La frontière entre les RH et les financiers est moins marquée que par le passé, étant donné que les jeunes qui s'orientent dans les RH sont de plus en plus souvent issus d'écoles de commerce où ils étudient la finance, le marketing, et ont donc une certaine sensibilité pour les chiffres.

L'étude de ROBERT WALTERS <sup>34</sup> ressort également que le segment Talent Management est l'un des plus recherchés par la fonction RH (+30% par rapport à l'année précédente). Ce phénomène s'explique par le fait que la guerre des talents, de plus en plus intense, est directement liée à la compétitivité future de l'entreprise.

Le chef de projets SIRH a encore de beaux jours devant lui puisque les entreprises prennent conscience de l'importance des SIRH pour l'avenir.

En revanche, les profils uniquement spécialisés dans la paie doivent s'intéresser également aux SIRH ou au contrôle de gestion sociale dans la mesure où la paie est de plus en plus externalisée par les entreprises.

Enfin, toujours selon ROBERT WALTERS <sup>35</sup>, les entreprises ont de plus en plus besoin de profils spécialisés dans le droit social, notamment avec la dématérialisation des bulletins de paie, le prélèvement à la source ou encore la loi Macron. Les entreprises ont effectivement souhaité mettre en oeuvre rapidement les ordonnances Macron une fois publiées.

### *Conclusion du Chapitre I :*

Ainsi, la digitalisation de la fonction RH remet entièrement en cause le fonctionnement des processus RH.

La paie et l'ADP peuvent aujourd'hui facilement être pris en charge par les SIRH, et c'est en grande partie grâce à eux que la fonction RH gagne du temps et peut se consacrer à des tâches à plus fortes valeurs ajoutées.

---

<sup>33</sup> Baromètre de l'emploi de Robert Walters, (2018), cité par Tachot, A. (2018). *Métiers RH : les profils les plus convoités*.

<sup>34</sup> Baromètre de l'emploi de Robert Walters, (2018), cité par Tachot, A. (2018). *Métiers RH : les profils les plus convoités*.

<sup>35</sup> Baromètre de l'emploi de Robert Walters, (2018), cité par Tachot, A. (2018). *Métiers RH : les profils les plus convoités*.

Les SIRH permettent aux RH d'avoir aussi une meilleure visibilité sur les autres processus RH comme la formation, le recrutement, la gestion des mobilités, des carrières ou des compétences. Le travail des professionnels RH se fait plus rapidement, plus simplement, grâce à de nouveaux outils comme l'Inbound recruiting, les MOOC, ou d'autres outils qui fonctionnent grâce à l'IA.

La communication RH est quant à elle rendue possible principalement grâce à la digitalisation. La fonction peut communiquer en externe efficacement, sur des canaux appréciés des nouvelles générations, dans l'optique notamment d'attirer les meilleurs talents. La communication interne, afin de fidéliser et garder les talents recrutés, est également facilitée par la digitalisation, avec la récente arrivée de RSE performants. Dès l'instant où l'entreprise a compris que la notion de "client interne" existe vraiment, la digitalisation est une réelle opportunité de développer sa marque-employeur et de se démarquer des concurrents.

Enfin, avec la digitalisation de la fonction RH, le besoin d'acquérir de nouvelles compétences se fait sentir et de nouveaux profils de plus en plus recherchés par les entreprises sont en train d'émerger. Raison de plus pour les organisations d'être plus performantes dans la séduction des candidats, en ayant une bonne stratégie d'expérience collaborateur et de marque-employeur.

## II. Des changements pour toute la chaîne de valeur de l'entreprise

Nous avons donc vus dans la partie précédente que la digitalisation des processus RH induit des changements en profondeur au sein de la fonction RH.

Mais ces changements vont au-delà de la fonction RH et ont un impact pour l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, la fonction RH étant transversale et stratégique pour l'entreprise.

Les nouvelles générations Y et Z ont des besoins différents de ceux des générations Baby-boomers et X. On parle aujourd'hui de télétravail, de travail collaboratif, de QVT ou encore de RSE.

Plus globalement, la digitalisation de la fonction RH conduit à un recentrage de cette dernière sur son coeur de métier d'origine, à savoir l'humain, et sur des projets transverses.

## 5) Les valeurs ajoutées de la digitalisation des RH

En première partie, nous avons vu que l'automatisation et la prise en charge par les machines des tâches administratives autorise aujourd'hui la fonction RH à consacrer ses efforts sur des missions à plus fortes valeurs ajoutées, tournées vers l'humain.

EDVINSSON et MALONE illustrent déjà en 1997 le fait que le capital humain est la seule variable qui permet vraiment aux organisations d'être adaptable et agile. Pour résumer, l'humain est une ressource et non une charge.

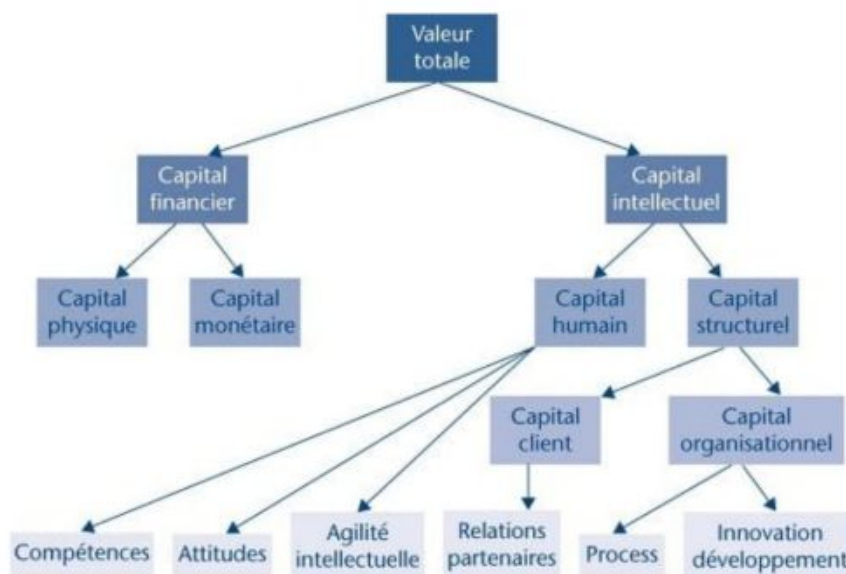


Figure 1.6 – Le modèle d'Edvinsson & Malone (1997)

Si l'on admet la théorie d'EDVINSSON et MALONE, sachant que la génération des Digital Natives arrive sur le marché du travail et demande aujourd'hui à leurs employeurs de mettre en oeuvre des dispositifs favorisant le bien-être au travail, la digitalisation doit devenir une priorité absolue pour les dirigeants.

### a. La Qualité de Vie au Travail pour agir

i. La Qualité de Vie au Travail (QVT) : une priorité pour les nouvelles générations

L'Accord National Interprofessionnel du 19 Juin 2013 désigne la QVT en ces termes :  
“*les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte*”<sup>36</sup>.

La QVT étant devenu un élément capital dans le choix des nouvelles générations de s'investir ou rester dans une entreprise, les entreprises doivent s'adapter et prendre des mesures.

Afin d'optimiser la QVT, ces dernières doivent donc passer par la digitalisation. Elle est un facteur déterminant dans la QVT puisqu'elle facilite les process, réduit ou supprime le temps passé sur des tâches à faibles valeurs ajoutées et permet alors aux RH de travailler sur des projets transverses, de se concentrer sur le capital humain.

## ii. Notion de bonheur au travail, bien-être au travail

Déjà à l'époque de l'école des relations humaines, on entendait parler de la notion de bonheur au travail. Les membres de cette école comme E. MAYO, A. MASLOW, F. HERZBERG ou encore D. MC GREGOR pensent alors que les salariés peuvent être à la fois productifs et à la fois heureux sur leur lieu de travail. Celui-ci peut constituer pour l'individu une source de motivation et de satisfaction personnelle. De plus, selon eux, le contrôle abusif et la menace ne sont pas nécessairement obligatoires pour que les salariés s'investissent.

Aujourd'hui, avec la digitalisation, les RH peuvent se consacrer de nouveau à l'humain, et notamment les plus jeunes générations pour qui le bien-être et l'épanouissement au travail sont devenus plus importants que la rémunération. Cela impacte ainsi l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise et donc sa performance puisqu'il s'agit ici pour la fonction RH de satisfaire les attentes de tous les salariés.

## b. Evolution de l'environnement professionnel

De nos jours l'environnement professionnel évolue également. Le télétravail et le travail collaboratif (en mode projet) ont fait leur apparition et bouleversent les modes de travail traditionnels.

### i. Télétravail

---

<sup>36</sup> Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, (2013). *Accord national interprofessionnel - Qualité de Vie au Travail*.

L'Article L1222-9 du code du travail définit le télétravail comme étant *“une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication”*<sup>37</sup>.

En d'autres termes, le télétravail est techniquement possible depuis quelques années en majeure partie grâce à la digitalisation.

Il est à noter qu'en 2016 le télétravail n'est cependant d'actualité que dans les grandes entreprises ou les entreprises actives dans le secteur de la digitalisation. De plus, il s'avère que le télétravail est alors bien plus présent à Paris qu'ailleurs en France. On observe un décalage entre les attentes concernant le télétravail et la faiblesse de sa pratique. Dans leur livre *“Le télétravail, un objet sans désir ?”* (2016), les auteurs ont réalisé une enquête en Bretagne qui montre *“qu'un faible nombre d'entreprises parmi celles qui ne pratiquent pas le télétravail souhaite l'adopter”*<sup>38</sup>. Pire encore : *“parmi les entreprises qui l'ont mis en place, peu souhaitent renouveler l'expérience”*<sup>39</sup>.

Mais depuis l'assouplissement du cadre légal favorisant l'accès au télétravail (ordonnances du 22 Septembre 2017), *“il n'est plus nécessaire que la possibilité du télétravail soit inscrite dans le contrat de travail du salarié”*<sup>40</sup>. Le télétravail est désormais mis en place au moyen d'une charte, après réunion des représentants des salariés. Un simple accord oral ou écrit entre l'employeur et le salarié suffit.

Selon une étude IFOP réalisée pour l'entreprise MALAKOFF MEDERIC en 2019, *“le télétravail est une pratique qui touche 29% des salariés du privé contre 25% en 2017”*<sup>41</sup>, avant les ordonnances Macron.

56% des dirigeants mettent en avant comme motivation au déploiement du télétravail la conciliation vie privée / vie professionnelle de leurs salariés. Ils sont également 45% à indiquer avoir mis en place le télétravail pour répondre à une attente de leurs salariés (32% en 2017).

Anne-Sophie GORDON, directrice Veille et Innovation de Malakoff Mederic, ajoute : *“pour les dirigeants et les DRH, le télétravail est un levier de la transformation des modes managériaux. C'est aussi un vecteur d'amélioration du dialogue social, car le sujet du*

---

<sup>37</sup> Legifrance, (2018). *Article L1222-9 du code du travail - Section 4 : Télétravail.*

<sup>38</sup> Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L. (2016). *Le télétravail, un objet sans désir ?*

<sup>39</sup> Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L. (2016). *Le télétravail, un objet sans désir ?*

<sup>40</sup> Legifrance, (2017). *Ordonnance n°2017-1387 du 22 Septembre relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.*

<sup>41</sup> Sondage IFOP pour Malakoff Médéric, (2019). *Télétravail, regards croisés salariés et dirigeants.*

*télétravail fait souvent consensus dans l'entreprise. Les ordonnances sont comme une incitation à étendre le télétravail*"<sup>42</sup>.

## ii. Travail collaboratif (en mode projet)

Le travail collaboratif est, avec le télétravail, l'autre mode de travail qui implique de nombreux changements au sein de l'entreprise.

Selon François GAUCHENOT (2015), *“le sens que l'on donne aujourd'hui au travail collaboratif fait référence à la nouveauté du mode de fonctionnement transverse d'un groupe de travail dans lequel les relations entre les membres du groupe ne sont pas uniquement régies par leurs liens structurels hiérarchiques dans l'entreprise, mais par la responsabilité contributive ponctuelle qui leur est assignée”*<sup>43</sup>.

En d'autres termes, les salariés sont de moins en moins cantonnés à leur seul département, et ont la possibilité de travailler sur des projets en collaboration avec des collègues issus de services différents.

Philippe MOUNIER (2016) parle lui de deux modes de travail collaboratif<sup>44</sup>.

L'un est asynchrone, c'est à dire que le travail est réalisé et restitué selon les disponibilités de chaque membre du groupe. L'autre est synchrone, c'est à dire que le travail est fait en même temps, pendant des conférences ou des réunions par exemple.

Là encore, le travail collaboratif est rendu possible uniquement grâce à la digitalisation, et dépend de la qualité des outils collaboratifs mis en place.

Comme vu précédemment, les RSE comme Workplace permettent une bonne communication RH interne et facilitent par ailleurs le télétravail, le décloisonnement des services et donc le travail collaboratif. Mais il existe de nombreux autres outils digitaux.

## iii. Les outils digitaux du télétravail et du travail collaboratif

Certains de ces outils sont plus efficaces pour la gestion de projet en tant que telle. Ils permettent par exemple de discuter avec ses collègues en temps réel, de partager des fichiers ou de hiérarchiser les différentes tâches d'un projet (ex. Azendoo).

---

<sup>42</sup> Sondage IFOP pour Malakoff Médéric, (2019). *Télétravail, regards croisés salariés et dirigeants*.

<sup>43</sup> Gauchenot, F. (2015). *La vie après l'e-mail*.

<sup>44</sup> Mounier, P. (2016). *La Nouvelle Matrice économique de l'entreprise*.



D'autres plateformes sont plutôt dédiées au partage instantané et au stockage des fichiers comme Google Drive ou Dropbox (plusieurs Gigaoctets gratuits puis payant pour de l'espace supplémentaire). En outre les dispositifs tel que Google Docs ou ZohoWriter permettent de co-rédiger un document et sont compatibles avec tous les formats.

Ensuite, Trello est un dispositif conçu pour que les managers gèrent leur équipe à distance et suivent l'avancement du projet de l'équipe.

Enfin, il existe aussi des solutions faites pour organiser des séminaires ou réunions en ligne. Cisco WebEx Event Center est par exemple doté d'une très haute résolution et peut accueillir jusqu'à 3000 personnes en ligne lors d'un même séminaire. Les participants peuvent interagir en temps réel par le biais de discussions instantanées, d'un système de questions/réponses ciblées ou de sondages.

Le télétravail et le travail collaboratif sont aujourd'hui largement facilités grâce à tous ces outils digitaux.

## 6) Les implications managériales et organisationnelles

Avec la digitalisation, les organisations doivent repenser leurs modes de management. Les RH doivent accompagner les managers dans l'appropriation de leur nouveau rôle, leur nouvelle posture.

### a. Accompagnement du manager par les RH pour mobiliser

#### i. bouleversement des liens hiérarchiques

La digitalisation casse les structures en silos.

Le statut de supérieur hiérarchique du manager se trouve en effet quelque peu modifié puisque aujourd'hui, même au sein d'une organisation pyramidale, un stagiaire ou un alternant peut entrer directement en contact avec un manager haut placé, notamment grâce aux RSE.

Le rôle de superviseur du manager change également, après l'émergence, comme dit plus haut, de plateformes collaboratives où il est possible de créer des groupes de réflexion et de travail entre collaborateurs, sans le manager.

Le statut de référent technique du manager est lui aussi mis à mal quand l'information est disponible sur des dizaines de sites Internet.

## ii. La vraie valeur ajoutée du manager, sous l'impulsion des RH

Face à ces problématiques, la légitimité des managers est menacée et c'est aux RH qu'il revient de les accompagner dans leur quête d'indispensabilité.

La fonction RH doit faire prendre conscience aux managers qu'ils sont des animateurs, des coachs, des facilitateurs. Séverine LOUREIRO (2017) précise : *“la DRH doit expliquer aux managers que “Pouvoir” est différent d’“Autorité”. Le manager doit également faire évoluer ses réflexes basés sur l'ancien système pyramidal, et passer du contrôle à la confiance, de la directive à la collaboration, du cadrage à l'animation”*<sup>45</sup>.

Mettre au point une organisation transversale et non plus pyramidale nécessite d'être d'abord une volonté du Top Management. Les DRH ont un vrai rôle à jouer dans l'accompagnement de ce changement, en mettant en place des conditions qui iront dans le sens de ce changement de culture

### b. Le sens pour fédérer : notion de vision partagée

Toujours dans cette logique d'accompagnement, la quête de sens pour fédérer est primordiale. La direction et les collaborateurs ont besoin, pour atteindre leurs objectifs, de partager la même vision. Et la digitalisation de la fonction RH profite ici encore à tous les services de l'entreprise puisque les RH ont plus de temps pour s'occuper de diffuser cette vision.

Nathalie VAN LAETHEM et Pascale BELORGEY expliquent en 2016 la notion de vision partagée comme tel : *“la vision partagée donne une direction, un sens et des valeurs désirables. Elle formule l'aspiration collective, c'est à dire ce que l'organisation souhaite devenir. C'est une référence commune à partir d'un diagnostic partagé qui rend plus agile l'organisation et qui oriente les actions portées par tous autour d'ambitions et d'objectifs”*<sup>46</sup>.

Le sens est un véritable moyen pour fédérer et travailler autour d'objectifs communs. Il s'agit là pour les DRH de demander aux managers d'expliquer à leurs équipes pourquoi et comment on veut arriver à telle ou telle finalité.

---

<sup>45</sup> Loureiro, S. (2017). *Il faut sauver le soldat RH #4*.

<sup>46</sup> Van Laethem, N., Bêlorgey, P. (2016). *La Méga boîte à outils du Manager leader*.

Sandrine BERGER-DOUCE (2015) ajoute : *“avec l’automatisation de certaines tâches on remet souvent en cause l’intérêt et le sens du travail effectué par des collaborateurs. Or la quête de sens est au cœur des préoccupations des salariés, notamment les plus jeunes”*<sup>47</sup>.

Cette génération trouve d’ailleurs de plus en plus un sens à leur travail quand l’entreprise est engagée dans une démarche RSE. Cette dimension “améliorer son impact sur la société” est une des principales motivations de la génération qui arrive sur le marché de l’emploi.

### c. Se recentrer sur la RSE : une des attentes des jeunes générations

En 2019, le Ministère de la Transition écologique et solidaire définit la Responsabilité Sociétale des Entreprises comme étant *“un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire”*<sup>48</sup>. Enoncé plus clairement, il s’agit de la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

La RSE est directement liée à la QVT et au sens.

En effet, apporter sa pierre à l’édifice par le biais de son travail devient une des priorités des jeunes générations dans leur recherche d’emploi.

La DRH doit profiter du fait que les mentalités et les comportements vis-à-vis de la RSE sont en train de changer. On observe une certaine prise de conscience de la part de beaucoup de jeunes talents issus des générations Y et Z.

Là encore, c’est notamment grâce à la digitalisation que la fonction RH est davantage en mesure de traiter ces sujets. Plus les process sont digitalisés, plus il y a de temps disponible pour se consacrer à la RSE. Et la fonction RH étant une fonction transverse, c’est elle qui doit en être le principal artisan en sensibilisant la Direction Générale et les salariés à ces enjeux.

### *Conclusion Chapitre II :*

Dans la continuité de son raisonnement qui est de gagner du temps pour se recentrer sur l’humain et sur des sujets transverses, la fonction RH est moteur dans la transformation digitale et doit accompagner les collaborateurs, les managers et les dirigeants dans tous ces changements.

---

<sup>47</sup> Berger-Douce, S. (2015). *La transition numérique dans le monde du travail, Colloque de l’AGERA-CESER: Industries du futur, métiers de demain.*

<sup>48</sup> Ministère de la Transition écologique et solidaire, (2019). *La responsabilité sociétale des entreprises.*

La fonction RH n'est plus une charge pour l'entreprise et devient un véritable Business Partner en conseillant la Direction Générale sur le nouveau rôle des managers et les nouvelles pratiques RSE, en la sensibilisant sur les attentes des jeunes diplômés, qui aspirent à un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle et à plus de sens dans leur travail au quotidien.

C'est pour ces raisons que la digitalisation de la fonction RH a, de fait, un énorme impact sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

### III. Les limites de la digitalisation de la fonction RH

Dans les parties précédentes, nous avons vu que la digitalisation bouleverse complètement la fonction RH mais aussi toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

Toutefois, il existe certaines limites, certains freins et risques à la digitalisation de la fonction RH.

Une entreprise peut avoir les mêmes modes de fonctionnement pendant des années, voire des décennies. L'arrivée du digital vient bouleverser ces codes figés. Mais la méconnaissance de ces nouveaux outils ou encore la peur du changement sont de véritables freins.

Dans beaucoup d'entreprises, la collaboration et la communication sont difficiles en raison d'une hiérarchie pyramidale. Pourtant, il s'agit de voir la digitalisation comme une opportunité et non une menace.

#### 7) Les réticences au changement : le rôle déterminant des RH

Comme dit plus haut, c'est le rôle des RH de faire face à ces changements profonds et d'accompagner les salariés. La digitalisation de la fonction RH doit permettre à l'organisation d'offrir à ses employés une expérience digitale, qui ressemble à ce qu'ils connaissent dans leur vie privée, dans leur quotidien.

Mais un certain nombre de personnes - opérationnels, managers ou dirigeants - peuvent être réticents aux changements, et donc à la digitalisation.

Romain LIBERGE, Chief Digital Officer de la MAIF, dit : “*le plus grand frein et le plus grand moteur de la transformation digitale, c’est l’humain*”<sup>49</sup>.

Beaucoup de dirigeants sont méfiants car ces derniers n’étant pas souvent issus de la génération des Digital Natives, le niveau de culture quant au sujet est faible. Il leur est compliqué de faire le deuil de l’ancien modèle et de s’ouvrir au digital.

On observe aujourd’hui une difficulté à diffuser la culture de l’innovation de la part des dirigeants. Ces derniers invoquent notamment un manque de compétences en interne, une pénurie de collaborateurs formés pour mettre en oeuvre la digitalisation. Raison de plus pour les RH de s’emparer du sujet et de s’y intéresser sérieusement. C’est véritablement la fonction qui peut être à l’origine de tels changements organisationnels.

## 8) La barrière psychologique des coûts et investissements

Le coût de la transformation digitale est la principale raison pour laquelle les dirigeants sont réticents à entamer une telle procédure. Ils craignent que le retour sur investissement ne soit pas intéressant. De plus, la digitalisation est un projet qui s’étale sur plusieurs mois voire années.

Des entreprises ont investi des sommes d’argent prodigieuses dans leur transformation digitale : 225 millions d’euros chez Accor, 450 millions pour la SNCF, et même 1 milliard pour E-Leclerc. Et même si ce sont des investissements, qui ont donc pour but de rapporter dans le futur, ces chiffres sont colossaux et nécessitent un budget bien défini.

Les entreprises de tailles plus modestes n’ont bien entendu pas la même puissance de frappe, et celles qui choisissent d’investir doivent déboursier des sommes dont on ne sait pas exactement quand elles seront amorties.

Mais selon DE VAUJANY (2005)<sup>50</sup> ou encore GRIMAND (2012)<sup>51</sup>, la condition incontournable à ce qu’il y ait un bon ROI de l’utilisation du digital au travail est l’appropriation par les collaborateurs, managers et dirigeants. Si ces différents protagonistes n’utilisent pas correctement les outils mis en place ou ne croient pas vraiment en la digitalisation, le ROI ne sera pas satisfaisant.

---

<sup>49</sup> Liberge, R., cité par Baldan, E. (2016). *Les facteurs de réussite de la transformation digitale*.

<sup>50</sup> De Vaujany, F.X., (2005). *De la conception à l’usage: vers un management de l’appropriation des outils de gestion*.

<sup>51</sup> Grimand, A. (2012). *L’appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d’un référentiel des emplois et des compétences*.

Le coût constitue un véritable frein à la digitalisation, mais là encore, c'est aux RH qu'il revient de persuader tous les acteurs de la nécessité de ces investissements.

## 9) Les risques de la digitalisation de la fonction RH

Au-delà des freins, il existe des risques à la digitalisation de la fonction RH.

L'étude de l'Usine Digitale et Sopra HR (2017) souligne par exemple que *“le déploiement des solutions digitales RH comporte des risques de protection des données, de clivage des générations, de cybersécurité, de stress lié à l'hyper-connexion, d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, de déshumanisation des process”*<sup>52</sup>.

Pour Caroline DIARD (2019)<sup>53</sup>, c'est le risque de protection des données qui vient en premier. Les organisations peuvent écopier de lourdes amendes si la justice estime qu'il y a manquement au RGPD. Les dossiers des salariés, où beaucoup d'informations sensibles sont stockées, doivent être sécurisés et une attention particulière de la fonction RH doit être portée à ces données.

Le département RH se doit enfin de garder un œil sur les pratiques que les employés ont sur les réseaux sociaux.

En fait, c'est la fonction RH qui est responsable de la bonne utilisation du digital par les salariés.

### *Conclusion Revue de littérature :*

La digitalisation de la fonction RH redistribue les cartes, et les modes de fonctionnement des services RH doivent être entièrement repensés.

La digitalisation de la fonction RH a des impacts directs sur le fonctionnement des processus RH, tel que la paie, l'ADP, la GPEC ou encore la communication RH.

Le plus gros gain de temps concerne les processus paie et ADP, très administratifs, désormais pris en charge grâce aux SIRH. Ce changement est capital puisqu'il permet à la fonction RH de se libérer du temps et travailler sur les autres processus RH, qui créent de la valeur.

---

<sup>52</sup> Sopra HR Software et l'Usine Digitale, (2017). *Etude "Digital RH" par l'Usine Digitale / Sopra HR Software.*

<sup>53</sup> Diard, C., Dufour, N. (2019). *Transformation digitale : quels nouveaux risques pour la fonction RH ?*

Les experts RH mettent par ailleurs en évidence que la mentalité des générations évolue, et que la digitalisation doit être utilisée en ce sens par la fonction RH.

La fonction dispose aujourd'hui d'outils digitaux afin de faciliter le processus GPEC. La technique d'Inbound recruiting en recrutement, les MOOC dans la formation ou l'IA plus généralement sont autant d'outils que les RH peuvent utiliser pour une bonne performance RH. Toujours dans l'optique de s'aligner avec les attentes des nouvelles générations, la communication RH devient incontournable, que ce soit en externe pour attirer les talents, ou en interne afin de retenir et fidéliser les "clients internes". A ce titre, la digitalisation joue un rôle déterminant. Avec elle, en plus de continuer à communiquer sur les réseaux sociaux traditionnels, la fonction RH peut aussi utiliser les RSE et travailler sa marque-employeur et son expérience-collaborateur.

La digitalisation de la fonction RH a également un impact sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

Les RH ne sont plus une charge pour l'entreprise et peuvent se concentrer aujourd'hui sur des tâches créatrices de valeurs, se focaliser sur une ressource capitale pour l'organisation : l'humain.

Celui-ci a d'ailleurs de nouvelles attentes, qui tournent globalement autour du bien-être au travail. Selon les spécialistes RH, les notions de QVT, RSE, télétravail ou encore de quête de sens sont des termes dont nous entendrons de plus en plus parler car ce sont les véritables enjeux de demain. La digitalisation devient un vrai outil que la fonction RH doit vendre à sa Direction générale, sur lequel elle doit s'appuyer pour satisfaire les besoins des nouvelles générations. La fonction RH a un vrai rôle de sensibilisateur à jouer auprès de ses interlocuteurs.

D'après l'analyse de la revue de littérature, nous pouvons ainsi dire que la digitalisation de la fonction RH est réellement en train de métamorphoser non seulement les modes de fonctionnement au sein des départements RH, mais aussi l'organisation de toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

Il est à noter que certains auteurs nuancent ce phénomène de digitalisation, qui peut s'avérer compliqué à mettre en place à cause d'éventuelles réticences des collaborateurs ou pour des raisons financières.

L'analyse quantitative développée dans la deuxième partie nous permettra de mieux comprendre comment s'articule la digitalisation de la fonction RH sur le terrain, et nous aidera à tirer des conclusions à cette étude.

# Partie B : Etude terrain

## I. Méthodologie, portée et limites de l'étude terrain

J'ai choisi pour cette enquête terrain d'effectuer une analyse quantitative.

L'objet de ce mémoire porte sur le domaine bien spécifique qu'est la digitalisation de la fonction RH, et il m'a donc été très compliqué de récolter des réponses car cette étude ne s'adressait qu'à des personnes travaillant dans la fonction RH et n'est pas destinée au grand public. La majorité de mon réseau aujourd'hui est dans l'incapacité d'y répondre. Les résultats et conclusions qui seront tirées de cette analyse sont ainsi à relativiser.

La taille de l'échantillon est tout de même de 27 professionnels des RH, d'anciennetés différentes, travaillant dans des entreprises de tailles différentes, à des postes différents (répartis en 3 catégories : Assistant RH - Développement RH - Management RH).

## II. Traitement des données

### **Question 1 (graphique en Annexe) :**

Un peu moins de 30% des professionnels interrogés, toutes catégories confondues, déclarent ne pas utiliser de SIRH dans leur service RH, contre 59% qui déclarent les utiliser.

Si l'on compare par catégorie professionnelle, concernant les encadrants RH (Stratégie et Management RH), la proportion de ceux qui n'utilisent pas de SIRH est de quasiment 36%, contre 58% qui les utilisent. Si on intègre la réponse "Je ne sais pas", le taux de ceux qui n'utilisent pas de SIRH dans cette catégorie monte à 42%.

Ensuite, concernant les professionnels du développement RH, la proportion de ceux qui n'utilisent pas de SIRH est de 1 sur 3, contre 2 sur 3 qui les utilisent.



Enfin, concernant les assistant(e)s RH, il semble que ces derniers utilisent tous un SIRH.

En analysant sur la base de l'ancienneté dans la structure, on observe que concernant ceux qui y travaillent depuis moins d'1 an, 40% déclarent utiliser les SIRH.

Concernant ceux qui travaillent depuis 1 à 5 ans dans leur structure, 55.5% déclarent utiliser les SIRH.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent depuis 5 à 10 ans dans leur structure, 60% déclarent utiliser les SIRH.

Enfin, concernant ceux qui travaillent depuis plus de 10 ans dans leur structure, les trois quarts déclarent utiliser les SIRH.

Si l'on raisonne par effectif de la structure, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, un tiers déclarent utiliser les SIRH.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 50 et 250 salariés, 28.5% déclarent utiliser les SIRH alors que, de manière générale, on voit à partir de 250 salariés que tous les services RH semblent utiliser les SIRH.

### **Question 2 (graphique en Annexe) :**

Les trois quarts de l'ensemble des répondants indiquent la paie comme étant le processus le plus pris en charge par un SIRH.

Un peu en dessous, on trouve l'ADP pour 69% des répondants. Viennent ensuite la formation (44%), le recrutement (37.5%), et enfin la mobilité (12.5%).

En regardant par catégorie professionnelle, on note que les encadrants RH (Stratégie et Management RH) sont 63.6% à citer l'ADP, 82% la Paie, 54.5% la Formation, 27% le Recrutement et 9% la Mobilité, comme étant des processus pris en charge par le SIRH.

Concernant les professionnels du développement RH, 1 sur 2 cite l'ADP, 1 sur 2 cite la Paie, aucun ne cite la Formation ni la Mobilité, alors que tous citent le Recrutement comme processus pris en charge par le SIRH.

Enfin, concernant les assistant(e)s RH, tous citent l'ADP, 2 tiers citent la Paie, et seulement un tiers citent la Formation, le Recrutement ou la Mobilité.

Si l'on raisonne en termes d'ancienneté dans la structure, tous ceux qui y travaillent depuis moins d'1 an citent l'ADP ou la Paie, la moitié cite la Formation, alors qu'aucun ne cite le Recrutement ou la Mobilité.

Concernant ceux qui travaillent depuis 1 à 5 ans dans leur structure, ils sont 60% à citer l'ADP ou la Paie, 40% à citer la Formation ou le Recrutement, et seulement 20% à citer la Mobilité.

Ensuite, 2 tiers de ceux qui travaillent depuis 5 à 10 ans dans leur structure citent l'ADP, la Paie ou la Formation, alors qu'un tiers citent le Recrutement et aucun ne cite la Mobilité.

Enfin, concernant ceux qui travaillent depuis plus de 10 ans dans leur structure, 2 tiers citent l'ADP, 83% citent la Paie, la moitié citent le Recrutement, un tiers citent la Formation, alors que 16.6% citent la Mobilité.

En étudiant la question par effectif de la structure, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, tous citent la Paie, 2 tiers citent l'ADP, un tiers citent la Formation, alors qu'aucun ne cite le Recrutement ou la Mobilité.

Pour les répondants qui travaillent dans une structure allant de 50 à 250 salariés, tous citent l'ADP ou la Paie, alors qu'aucun ne cite la Formation, le Recrutement ou la Mobilité.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant de 250 à 1000 salariés, les trois quarts citent la Paie, la moitié cite le Recrutement ou l'ADP, un quart cite la Formation, mais aucun ne cite la Mobilité.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant de 1000 à 5000 salariés, ils sont les trois quarts à répondre l'ADP ou la Formation, la moitié à citer la Paie ou le Recrutement, et seulement un quart à citer la Mobilité.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, 2 tiers répondent l'ADP, la Paie, la Formation ou le Recrutement, alors qu'un tiers seulement cite la Mobilité.

### **Question 3 (graphique en Annexe) :**

37.5% de l'ensemble des répondants indiquent que les SIRH dans leur service sont des solutions à la fois en ligne et en réseau local.

Un quart d'entre eux indiquent que leurs SIRH fonctionnent uniquement en réseau local.

Un quart d'entre eux également indiquent que leurs SIRH fonctionnent uniquement en ligne (solutions SaaS).

12.5% d'entre eux indiquent ignorer si leurs SIRH fonctionnent en réseau local ou en ligne.

Notre analyse des données pour cette question ne sera faite que par rapport au facteur "effectif de la structure", car nous partons du principe que les critères "ancienneté" ou "fonction" dans l'entreprise n'ont pas de prise sur l'information technique de l'hébergement des SIRH.

D'abord, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, aucun ne répond que leur SIRH est une solution en ligne. Deux tiers disent que leur SIRH est une solution en réseau local alors qu'un tiers répond que les SIRH de leur structure sont à la fois des solutions en ligne et des solutions en réseau local.

De ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 50 et 250 salariés, la moitié travaille sur un SIRH en réseau local, et l'autre moitié ne sait pas comment sont hébergés les SIRH de leur structure.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 250 et 1000 salariés, la moitié répond utiliser un SIRH en ligne, alors que l'autre moitié déclare utiliser des SIRH à la fois en ligne et à la fois en réseau local.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 1000 et 5000 salariés, les résultats sont partagés. Un quart dit travailler sur une solution en ligne. Un quart déclare utiliser une solution en réseau local. Le troisième quart travaille sur des SIRH à la fois en ligne et en réseau local. Le dernier quart ne sait pas si il travaille sur un SIRH en ligne ou en réseau local.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, deux tiers utilisent des SIRH à la fois en ligne et à la fois en réseau local, le dernier tiers utilisant des solutions en ligne.

#### **Question 4 (graphique en Annexe) :**

Plus de 80% de l'ensemble des répondants indiquent qu'ils sont "tout à fait d'accord" avec l'affirmation que "L'utilisation d'un ou plusieurs SIRH rend l'entreprise plus performante", et quasiment 19% sont "plutôt d'accord" avec cette même affirmation.

On peut dire ici que l'unanimité des professionnels interrogés estiment que les SIRH sont un levier de performance pour l'entreprise.

Si l'on analyse par catégorie professionnelle, concernant les encadrants RH (Stratégie et Management RH), près de trois quarts sont Tout à fait d'accord pour dire que l'utilisation d'un ou plusieurs SIRH rend l'entreprise plus performante. De plus, le reste des répondants dit être Plutôt d'accord avec cette affirmation.

Les professionnels du développement RH et les assistant(e)s RH sont, quant à eux, unanimes et disent être Tout à fait d'accord.

Les encadrants RH semblent légèrement moins enthousiastes que les 2 autres catégories ("seulement" 72.7% de "tout à fait d'accord" pour eux contre 100% dans les 2 autres catégories). Cela peut s'expliquer par la différence de génération (les encadrants sont mécaniquement plus âgés que les autres catégories) et ont donc un peu moins d'aisance technique avec les outils digitaux. Ceux-ci craignent aussi de "perdre" un peu de pouvoir ou de légitimité avec l'arrivée des outils digitaux. Notons que le biais de l'échantillonnage peut également être la raison de cet écart. Les encadrants sont plus nombreux dans notre panel, et il est possible qu'à nombre d'interrogés équivalents, les autres catégories expriment les mêmes nuances.

#### **Question 5 (graphique en Annexe) :**

Toutes catégories confondues, l'outil digital le plus utilisé pour développer la marque-employeur dans les services RH des professionnels interrogés est LinkedIn, cité dans plus de 70% des cas. Vient ensuite le site carrière, cité dans plus de 55% des réponses. Facebook est cité quant à lui dans un tiers des réponses. Enfin, Twitter, Instagram et les réseaux sociaux d'entreprise sont cités à égalité dans 22% des réponses.

Comme pour la nature technique des SIRH, nous allons nous intéresser aux variations de réponses qui existent selon la taille de la structure.

Un tiers de ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés répondent que Facebook ou Twitter est utilisé par leur service RH pour développer la marque-employeur. Un peu plus de 10% utilisent un RSE, plus de la moitié utilisent le site carrière de l'entreprise, mais c'est LinkedIn qui est le plus souvent utilisé, d'après plus des trois quarts des répondants. Il est à noter qu'aucun professionnel n'a cité Instagram dans l'aide au développement de la marque-employeur.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 50 et 250 salariés, ils sont autant (42.8%) à citer Facebook que LinkedIn, autant à citer Instagram qu'un RSE

(28.5%), 14.3% citent le site carrière, alors qu'aucun ne cite Twitter. Notons qu'il y a 28.5% d'entre eux qui affirment qu'aucun de ces outils n'est utilisé dans le développement de la marque-employeur de leur entreprise.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 250 et 1000 salariés, aucun ne cite ni Facebook, ni Twitter, ni un RSE comme outil de développement de la marque-employeur. Les trois quarts affirment toutefois utiliser LinkedIn et le site carrière. Il est à préciser qu'un quart déclare n'utiliser aucun de ces outils dans le développement de la marque-employeur.

De ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 1000 et 5000 salariés, les trois quarts déclarent utiliser LinkedIn et un le site carrière. Également, la moitié se sert de Facebook, de Twitter ou d'un RSE, alors qu'un quart seulement utilise Instagram.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, tous disent utiliser LinkedIn et le site carrière dans le développement de leur marque-employeur. 2 tiers citent Instagram et un tiers citent Facebook, Twitter ou encore le RSE de leur entreprise.

#### **Question 6 (graphique en Annexe) :**

À cette question, seul 1 professionnel RH sur les 27 interrogés accorde peu d'importance à la marque-employeur. Les 26 autres, soit plus de 96%, estiment que c'est "important" ou "très important".

Devant cette quasi-unanimité, nous ne ferons pas d'analyse par facteur différenciant, prenant pour acquis que la marque-employeur est un concept que toutes les catégories de professionnels des RH considèrent comme important, voire très important.

#### **Question 7 (graphique en Annexe) :**

Dans plus de la moitié des entreprises du personnel RH interrogé, le service RH seul est en charge de la communication RH.

Dans 22% des entreprises du personnel RH interrogé, la mission est partagée entre le service RH et le service Marketing.

Dans 11% des entreprises du personnel RH interrogé, c'est le service Marketing seul qui en a la charge.

Dans 11% des entreprises du personnel RH interrogé, la mission de marketing RH est confiée à un autre service.

Notons aussi qu'une seule entreprise sur 27 semble ne pas mettre en oeuvre de marketing RH.

Cette question ne laissant pas la place à la subjectivité, nous ne ferons qu'une analyse selon la taille de l'entreprise.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, le service RH arrive en tête avec 44.4%. Le service RH et également le service Marketing s'occupent de la communication RH pour 22.2% des répondants. 11.1% citent enfin le service Marketing, tout comme Un autre service. On observe par ailleurs que 11.1% des professionnels interrogés disent qu'il n'y a pas de communication RH au sein de leur entreprise.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 50 et 250 salariés, le service RH est cité le plus souvent avec 42.9%. Là encore, le service RH et également le service Marketing arrivent en deuxième position avec 28.5%. Le service Marketing ou Un autre service sont les réponses les moins fréquentes avec 14.2%.

Pour ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 250 et 1000 salariés, les trois quarts citent le service RH comme étant le service en charge de la communication RH. Le dernier quart répond que c'est un autre service de l'entreprise qui s'en occupe.

Pour les trois quarts de ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 1000 et 5000 salariés, c'est également le service RH qui s'occupe de la communication RH. Le dernier quart dit travailler dans une entreprise où ce sont à la fois le service RH et à la fois le service Marketing qui ont cette mission.

Enfin, ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés sont partagés. Un tiers répond le service RH, un tiers le service Marketing, et le dernier tiers pour qui ce sont et le service RH et le service Marketing.

### **Question 8 (graphique en Annexe) :**

À cette question, seul 1 professionnel RH sur les 27 interrogés indique qu'il est plutôt en désaccord avec cette affirmation. Les 26 autres, soit plus de 96%, indiquent qu'ils sont "plutôt d'accord", et même majoritairement "tout à fait d'accord".

Devant cette quasi-unanimité, nous ne ferons pas d'analyse par facteur différenciant, prenant pour acquis que la digitalisation est perçue par toutes les catégories de professionnels des RH comme un levier de performance de la communication RH.

### **Question 9 (graphique en Annexe) :**

Pour leurs missions de recrutement, deux outils digitaux se détachent nettement auprès des 27 professionnels RH interrogés : les réseaux sociaux (type LinkedIn), pour 81.5% d'entre eux, et les jobboards & CVthèques (type Indeed) pour plus de la moitié d'entre eux.

Vient ensuite l'inbound recruiting, pour 18.5% d'entre eux (probablement surtout du marketing de contenu, car la partie automation est coûteuse et souvent réservée aux entreprises qui peuvent y consacrer de gros budgets), et enfin l'IA (chatbots, algorithmes, etc...), pour 1 seul professionnel sur 27.

Notons que 7.4% d'entre eux déclarent que leur service recrutement n'utilise aucun outil digital, et que 11,1% d'entre eux ignorent de quels outils leur service RH se sert pour recruter. Il faut cependant préciser que parmi les 2 professionnels RH indiquant que leur service recrutement n'utilise aucun outil digital, l'un des 2 déclare aussi que son service recrutement utilise les réseaux sociaux, ce qui nous laisse à penser qu'il s'agit d'une erreur de saisie.

Cette question ne laissant pas la place à la subjectivité, nous ne ferons qu'une analyse selon la taille de l'entreprise.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn se démarquent à 77.8%. Les jobboards et CVthèques arrivent en deuxième position avec un tiers des réponses. 11.1% ont également cité l'Inbound recruiting. Par ailleurs, comme dit plus haut, 11.1% des répondants ne savent pas quels outils digitaux leur service RH utilise dans le recrutement.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 50 et 250 salariés, ils sont 71.4% à répondre que leur service RH utilise les réseaux sociaux professionnels. Viennent toujours en deuxième place les jobboards et CVthèques avec 57%. L'Inbound recruiting est troisième avec 28.5%, et l'IA se place en dernière position avec 14.2%. Notons que le même pourcentage affirme également que leur service RH n'utilise aucun outil digital pour recruter.

Pour les trois quarts de ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 250 et 1000 salariés, les jobboards et CVthèques sont utilisés par leur service RH pour recruter. Un quart des répondants mentionnent également l'Inbound recruiting. Notons enfin que la totalité de ceux qui travaillent pour une organisation comprenant entre 250 et 1000 salariés disent que leur service RH utilise les réseaux sociaux professionnels.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 1000 et 5000 salariés, un quart citent les jobboards et CVthèques. Un quart cite l'Inbound recruiting, et trois quarts les réseaux sociaux professionnels. A noter qu'un quart des répondants ne sait pas quel outil digital est utilisé par leur service RH pour recruter.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, tous répondent que leur service RH utilise les réseaux sociaux professionnels, et les jobboards et CVthèques pour recruter.

#### **Question 10 (graphique en Annexe) :**

En cumulé, les professionnels RH "plutôt d'accord" et "tout à fait d'accord" avec cette affirmation totalisent plus de 97%, avec une majorité pour ceux qui sont "tout à fait d'accord".

Devant cette quasi-unanimité, nous ne ferons pas d'analyse par facteur différenciant, prenant pour acquis que les outils numériques liés au recrutement sont perçus par toutes les catégories de professionnels des RH comme un levier de performance important pour le service RH et l'entreprise.

#### **Question 11 (graphique en Annexe) :**

Parmi les 27 professionnels des RH interrogés, plus de 11% déclarent que plus de la moitié du personnel du service RH dans lequel ils travaillent effectuent au moins une partie de leur mission en télétravail.

7.4% d'entre eux déclarent qu'entre 20 et 50% du personnel de leur service RH effectuent au moins une partie de leur mission en télétravail.

37% d'entre eux déclarent que moins de 20% du personnel de leur service RH effectuent au moins une partie de leur mission en télétravail.



En cumulé, plus de la moitié des professionnels des RH interrogés déclarent qu'au sein de leur service RH, une partie du personnel effectue sa mission en télétravail.

Constat corollaire : quasiment 45% d'entre eux déclarent qu'aucun collaborateur au sein de son service RH n'effectue sa mission pour tout ou partie en télétravail.

Cette question ne laissant pas la place à la subjectivité, nous ne ferons qu'une analyse selon la taille de l'entreprise.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, plus de la moitié répondent que personne au sein du service RH n'effectue, même partiellement sa mission en télétravail. 22.2% répondent que plus de 50% du service RH effectue au moins quelques heures en télétravail, quand les 22.2% restants précisent que moins de 20% du service RH effectue au moins quelques heures en télétravail.

Ici, il y a donc 44.4% des répondants qui disent que les professionnels RH de leur structure effectuent au moins quelques heures en télétravail.

De ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 50 et 250 salariés, 42.8% répondent que personne au sein de leur service RH n'effectue, même partiellement sa mission en télétravail. De même, 42.8% précisent que moins de 20% de leur service RH effectue au moins quelques heures en télétravail. Les 14.3% restants affirment que plus de la moitié de leur service RH effectuent au moins quelques heures en télétravail.

Ici, le nombre de professionnels RH effectuant au moins quelques heures en télétravail augmente, atteignant les 57.1%.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 250 et 1000 salariés, la moitié affirme que personne au sein de leur service RH n'effectue, même partiellement, sa mission en télétravail. L'autre moitié répond que moins de 20% de leur service RH effectue au moins quelques heures en télétravail.

Ici, il y a donc la moitié des répondants qui disent que les professionnels de leur service RH effectue au moins quelques heures en télétravail.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 1000 et 5000 salariés, la moitié répond que moins de 20% de leur service RH effectue au moins quelques heures en télétravail. Un quart répond qu'entre 20 et 50% de leur service RH effectue au moins quelques heures en télétravail. Le dernier quart affirme que personne au sein de leur service RH n'effectue, même partiellement, sa mission en télétravail.

Ici, il y a donc les trois quarts des répondants qui affirment que le personnel de leur service RH effectue au moins quelques heures en télétravail.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, un tiers disent qu'entre 20 et 50% de leur service RH effectuée au moins quelques heures en télétravail. Un deuxième tiers répond que moins de 20% du service RH effectuée au moins quelques heures en télétravail. On note également que le dernier tiers affirme que personne au sein de leur service RH n'effectue, même partiellement, sa mission en télétravail.

Ici, il y a donc deux tiers des répondants qui mentionnent que les effectifs de leur service RH effectuent au moins quelques heures en télétravail.

### **Question 12 (graphique en Annexe) :**

Une majorité des professionnels RH interrogés estime être tout à fait d'accord avec cette affirmation, avec 51.9% des voix exprimées.

Cumulé aux 33.3% de ceux qui estiment être plutôt d'accord, l'ensemble totalise 85.2% des voix.

Corollaire : 11.1% ne sont pas en accord avec cette affirmation. Et si on ajoute les voix de ceux qui doutent ("Je ne sais pas"), ceux qui déclarent ne pas être d'accord avec cette affirmation sont au nombre de 4 sur 27, soit quasiment 15% des professionnels RH qui n'envisagent pas la digitalisation comme un levier facilitant l'accès au télétravail.

Pour les trois quarts de ceux-là, ils ont au moins 5 années d'expérience dans les RH, sont des encadrants, et travaillent dans une structure de plus de 50 salariés. Nous pouvons en déduire qu'il s'agit là de personnes qui, malgré leur expérience, n'ont pas suivi l'évolution récente des outils digitaux RH, et peuvent émettre des réserves sur les nouvelles formes de travail.

### **Question 13 (graphique en Annexe) :**

En cumulé, presque trois quarts des professionnels RH interrogés estiment que les salariés de leur service RH travaillent très fréquemment de façon décloisonnée avec d'autres services de l'entreprise.

Toutefois, si on additionne les taux des personnels déclarés comme ne travaillant que parfois ou jamais de façon décloisonnée, on arrive à un total de 22.2% n'ayant pas fréquemment un mode de travail collaboratif, ce qui n'est pas négligeable.

Cette question ne laissant pas la place à la subjectivité, nous ne ferons qu'une analyse selon la taille de l'entreprise.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, deux tiers déclarent que le personnel de leur service RH est souvent amené à travailler de façon décloisonnée avec d'autres services. 22.2% disent travailler toujours de façon décloisonnée avec d'autres services. Notons que 11.1% répondent ne jamais travailler de façon décloisonnée.

De ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 50 et 250 salariés, 28.5% disent travailler de façon décloisonnée. Mêmes taux pour les réponses "souvent" et "parfois", alors que 14.2% ne savent pas si les professionnels de leur service RH travaillent au moins quelques heures de façon décloisonnée avec d'autres services de l'entreprise.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 250 et 1000 salariés, la moitié dit que leur service RH travaille parfois de façon décloisonnée. Un quart répond toujours travailler de façon décloisonnée, et le dernier quart affirme travailler souvent de façon décloisonnée.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 1000 et 5000 salariés, la moitié dit travailler toujours de façon décloisonnée avec d'autres services, tandis que l'autre moitié tempère et répond travailler souvent de façon décloisonnée.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, un tiers dit travailler toujours de façon décloisonnée, un deuxième tiers affirme travailler souvent de façon décloisonnée, quand le dernier tiers précise travailler parfois de cette manière.

#### **Question 14 (graphique en Annexe) :**

Avec plus de 96% de réponses cumulées, les professionnels RH interrogés manifestent leur accord quasi unanime à l'affirmation selon laquelle la digitalisation favorise le travail collaboratif.

Par conséquent, nous ne ferons pas d'analyse par facteur différenciant, considérant cette affirmation pour acquise.

#### **Question 15 (graphique en Annexe) :**

En matière de digitalisation des outils de formation interne, un tiers des professionnels RH interrogés déclarent que leur service RH met en oeuvre des formations en

visio-conférence, 25.9% des MOOC, 63% du E-learning, 22.2% une plateforme intranet de formation interne, 18.5% un LMS. On observe également que 25.9% des professionnels RH interrogés déclarent que leur service RH ne met en oeuvre aucun outil digital de formation interne, et que 3.7% disent ignorer si leur service RH met en oeuvre des outils digitaux de formation interne.

Cette question ne laissant pas la place à la subjectivité, nous ne ferons qu'une analyse selon la taille de l'entreprise.

D'abord, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, un tiers déclarent utiliser des MOOC, un tiers des visio-conférence, 44.4% du E-learning et 11.1% un LMS. On observe qu'aucun n'a répondu utiliser une plateforme intranet, mais surtout, on note que 44.4% des répondants affirment que leur service RH ne propose aucun outil de formation interne.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 50 et 250 salariés, 14.3% déclarent utiliser des MOOC, 28.6% des visio-conférence, 57.1% du E-learning et 28.6% une plateforme intranet. Notons qu'aucun des répondants n'a mentionné le LMS et que 42.9% affirment que leur service RH ne propose aucun outil pour la formation interne.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 250 et 1000 salariés, la totalité disent utiliser le E-learning, la moitié une plateforme intranet, la moitié un LMS et un quart la visio-conférence. On note ici qu'aucun ne cite les MOOC comme outil de formation interne.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant entre 1000 et 5000 salariés, la moitié dit utiliser le E-learning, un quart les MOOC, un quart la visioconférence, un quart une plateforme intranet et un quart un LMS. Notons qu'un quart des répondant dit ne pas savoir quels outils leur service RH met en place pour la formation interne.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, deux tiers citent le MOOC comme outils de formation interne. La totalité des répondants affirment utiliser le E-learning. Aussi, deux tiers disent que leur service RH met à disposition des visio-conférences. Aussi, un tiers utilisent une plateforme intranet, taux équivalent à celui de ceux qui citent le LMS.

### **Question 16 (graphique en Annexe) :**

Avec 85.1% cumulés des professionnels RH interrogés qui pensent que la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne, une solide majorité se détache, mais nous sommes cette fois assez loin de l'unanimité ; il est donc intéressant d'analyser plus précisément la catégorisation des avis.

Si l'on analyse par catégorie professionnelle, concernant les encadrants RH (Stratégie et Management RH), 84.2% ont déclaré être tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec le fait que la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne. 10.5% ne sont toutefois plutôt pas d'accord avec cette affirmation.

Les professionnels du développement RH, eux, sont unanimes puisque tous déclarent être tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec le fait que la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne.

Enfin, concernant les assistant(e)s RH, la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne pour 80% d'entre eux, avec 20% tout à fait d'accord et 60% plutôt d'accord. En revanche, les 20% restant ne sont plutôt pas d'accord avec le fait que la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne.

Maintenant, si l'on analyse ces chiffres par ancienneté dans la structure, concernant ceux qui travaillent depuis moins d'1 an dans leur structure, tous sont unanimes pour dire que la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne, avec 40% d'entre eux qui sont tout à fait d'accord et 60% qui sont plutôt d'accord.

Concernant ceux qui travaillent depuis 1 à 5 ans dans leur structure, les résultats sont partagés. 44.4% sont tout à fait d'accord, 22.2% sont plutôt d'accord, 22.2% ne sont plutôt pas d'accord, et enfin 11.1% ne savent pas si la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent depuis 5 à 10 ans dans leur structure, les réponses sont exactement les mêmes que celles des professionnels RH ayant moins d'1 an dans leur structure.

Enfin, concernant ceux qui travaillent depuis plus de 10 ans dans leur structure, 37.5% sont tout à fait d'accord, la moitié sont plutôt d'accord, et les 12.5% restants se disent plutôt en désaccord avec le fait que la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne.

Si l'on analyse ces données par effectif de la structure, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, 44.4% disent être tout à fait d'accord, un tiers

répondent être plutôt d'accord, alors que 11.1% sont plutôt en désaccord sur ce sujet. On note aussi que 11.1% des répondants ne savent pas si la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant de 50 à 250 salariés, 14.3% disent être tout à fait d'accord, 71.4% sont plutôt d'accord, alors que les 14.3% restants sont plutôt en désaccord avec cette affirmation.

De ceux qui travaillent dans une structure comportant de 250 à 1000 salariés, les trois quarts affirment être tout à fait d'accord avec le fait que la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne. Le dernier quart est moins catégorique mais reste également plutôt d'accord avec cette affirmation.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant de 1000 à 5000 salariés, la moitié se dit tout à fait d'accord avec le sujet, et l'autre moitié nuance et est plutôt d'accord.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, un tiers se dit tout à fait d'accord, un tiers répond être plutôt d'accord, alors que le dernier tiers affirme être plutôt en désaccord avec le fait que la digitalisation facilite l'accès à la formation en interne.

En attribuant un coefficient à chaque réponse dans chacune des catégories de répondants, on peut déterminer des profils.

Si l'on établit le profil type du professionnel RH le plus en adéquation avec cette affirmation, il s'agit de quelqu'un qui travaille dans le développement RH, dans une structure dont l'effectif se situe entre 250 et 1000 salariés, depuis moins d'1 an ou entre 5 et 10 ans.

De même, si l'on établit le profil type du professionnel RH le moins en adéquation avec cette affirmation, il s'agit d'un(e) assistant(e) RH qui travaille dans une structure dont l'effectif est supérieur à 5000 salariés, depuis 1 à 5 ans.

### **Question 17 (graphique en Annexe) :**

Même si, pour la majorité d'entre eux, l'utilisation de nouveaux outils digitaux dans leur travail ne pose jamais de problème (63%), une part non-négligeable de professionnels RH y sont plus ou moins réticents (37% d'entre eux).

En analysant par catégorie professionnelle, concernant les encadrants RH (Stratégie et Management RH), on voit que 63.1% d'entre eux ne sont jamais réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux dans leur travail. 26.3% y sont parfois réticents, 5.3% y sont souvent réticents, et également 5.3% y sont toujours réticents.

Ensuite, concernant les professionnels du développement RH, les deux tiers n'y sont jamais réticents, et le dernier tiers y est parfois réticent.

Enfin, concernant les assistant(e)s RH, 60% n'y sont jamais réticents, quand 40% y sont parfois réticents.

Si l'on analyse par ancienneté dans la structure, concernant ceux qui travaillent depuis moins d'1 an dans leur structure, 80% n'y sont jamais réticents. Les 20% restants y sont parfois réticents.

Concernant ceux qui travaillent depuis 1 à 5 ans dans leur structure, 44.4% n'y sont jamais réticents, 44.4% y sont parfois réticents, et 11.1% y sont souvent réticents.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent depuis 5 à 10 ans dans leur structure, 60% n'y sont jamais réticents, 20% y sont parfois réticents, mais surtout, les 20% restants y sont toujours réticents.

Enfin, concernant ceux qui travaillent depuis plus de 10 ans dans leur structure, les trois quarts n'y sont jamais réticents, et le dernier quart y est parfois réticent.

En analysant maintenant par effectif de la structure, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés, 55.5% n'y sont jamais réticents. Toutefois, un tiers y sont parfois réticents, et 11.1% y sont souvent réticents.

Concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant de 50 à 250 salariés, 71.4% n'y sont jamais réticents, alors que les 28.6% restants y sont parfois réticents.

De ceux qui travaillent dans une structure comportant de 250 à 1000 salariés, les trois quarts n'y sont jamais réticents, alors que le dernier quart y est parfois réticent.

Ensuite, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant de 1000 à 5000 salariés, la moitié n'y est jamais réticente, un quart y est parfois réticent, mais surtout, le dernier quart est toujours réticent à l'utilisation de nouveaux outils digitaux dans leur travail.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, les deux tiers n'y sont jamais réticents, et le dernier tiers y est parfois réticent.

En attribuant un coefficient à chaque réponse dans chacune des catégories de répondants, on peut déterminer des profils.

Si l'on établit le profil type du professionnel RH qui se dit le moins réticent aux nouveaux outils numériques dans son travail, il s'agit de quelqu'un qui travaille dans le développement RH, dans une structure dont l'effectif se situe entre 250 et 1000 salariés, depuis moins d'1 an. De même, si l'on établit le profil type du professionnel RH qui se dit le plus réticent aux nouveaux outils numériques dans son travail, il s'agit d'un(e) encadrant(e) RH qui travaille dans une structure dont l'effectif se situe entre 1000 et 5000 salariés, depuis 1 à 5 ans.

### **Question 18 (graphique en Annexe) :**

À l'opposé des résultats obtenus à la question précédente, les réponses à cette question indiquent que la perception que l'on a de soi peut être très éloignée de celle qu'ont les autres de nous...

Ici, les professionnels RH indiquent que leurs collègues sont, à différents degrés mais quasiment dans leur intégralité, réticents à l'utilisation de nouveaux outils numériques (96.3% en cumulé).

Quels sont les profils les plus critiques vis à vis de leurs collègues ?

Si l'on analyse par catégorie professionnelle, les encadrants RH (Stratégie et Management RH) répondent, pour 5.3% d'entre eux, que leurs collègues ne sont jamais réticents. Leurs collègues sont parfois réticents pour 47.4% d'entre eux. Les encadrants RH sont 26.3% à trouver que leurs collègues sont souvent réticents et, pire encore, 21% à penser que leurs collègues sont toujours réticents à l'utilisation de nouveaux outils numériques.

Ensuite, deux tiers des professionnels du développement RH déclarent que leurs collègues sont parfois réticents, et le dernier tiers affirme que leurs collègues sont souvent réticents.

Enfin, les assistant(e)s RH ont tous répondu que leurs collègues sont parfois réticents à l'utilisation de nouveaux outils numériques.

En analysant par ancienneté dans la structure, ceux qui travaillent depuis moins d'1 an dans leur structure répondent à 40% que leurs collègues sont parfois réticents. 20% déclarent trouver leurs collègues souvent réticents, et 40% affirment que leurs collègues sont toujours réticents à l'utilisation de nouveaux outils numériques.



Ceux qui travaillent depuis 1 à 5 ans dans leur structure répondent, pour les deux tiers d'entre eux, que leurs collègues sont parfois réticents. 22.2% disent que leurs collègues sont souvent réticents, et les 11.1% restants affirment que leurs collègues sont toujours réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux.

Ensuite, ceux qui travaillent depuis 5 à 10 ans dans leur structure répondent à 60% que leurs collègues sont parfois réticents. Également, les 40% restants s'accordent à dire que leurs collègues sont souvent réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux.

Enfin, ceux qui travaillent depuis plus de 10 ans dans leur structure sont 12.5% à penser que leurs collègues ne sont jamais réticents. La grande majorité, 62.5%, affirment que leurs collègues sont parfois réticents. 12.5% pensent que leurs collègues sont souvent réticents, et les 12.5% restants disent que leurs collègues sont toujours réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux.

Maintenant, en analysant les chiffres par effectif de la structure, on voit que ceux qui travaillent dans une structure comportant moins de 50 salariés sont 77.8% à trouver que leurs collègues sont parfois réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux. Les autres 22.2% vont plus loin et déclarent que leurs collègues sont souvent réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux.

Ceux qui travaillent dans une structure comportant de 50 à 250 salariés répondent à 14.3% que leurs collègues ne sont jamais réticents. 28.6% disent de leurs collègues qu'ils sont parfois réticents, 14.3% que ces derniers sont souvent réticents, et les autres 42.9% vont même jusqu'à affirmer que leurs collègues sont toujours réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux.

De ceux qui travaillent dans une structure comportant de 250 à 1000 salariés, les trois quarts répondent que leurs collègues sont parfois réticents. Le dernier quart affirme lui que leurs collègues sont toujours réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux.

Ensuite, ceux qui travaillent dans une structure comportant de 1000 à 5000 salariés répondent pour les trois quarts que leurs collègues sont parfois réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux. Le dernier quart, quant à lui, est plus affirmatif et pense que leurs collègues y sont souvent réticents.

Enfin, concernant ceux qui travaillent dans une structure comportant plus de 5000 salariés, les deux tiers répondent que leurs collègues sont souvent réticents, et le dernier tiers pense que ces derniers sont parfois réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux.

En attribuant un coefficient à chaque réponse dans chacune des catégories de répondants, on peut déterminer des profils.

Si l'on établit le profil type du professionnel RH le plus critique vis à vis de ses collègues concernant leurs réticences aux nouveaux outils digitaux dans leur travail, il s'agit d'un(e) encadrant(e) RH, travaillant dans une structure dont l'effectif est supérieur à 5000 salariés, depuis moins d'1 an.

De même, si l'on établit le profil type du professionnel RH le moins critique vis à vis de ses collègues concernant leurs réticence aux nouveaux outils digitaux dans leur travail, il s'agit d'un(e) assistant(e) RH qui travaille dans une structure dont l'effectif est inférieur à 50 salariés, depuis plus de 10 ans.

# Conclusion

Avec la digitalisation et les nombreux changements que connaît notre société, la fonction RH est amenée à se repenser complètement, à modifier ses codes, ses méthodes, ses modes de travail, sa stratégie.

En analysant la revue de littérature, les auteurs et spécialistes des RH sont convaincus que ce phénomène de digitalisation a d'énormes impacts sur la fonction RH, mais également sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

Si la digitalisation de la fonction RH a des effets globalement positifs, parallèlement, certains auteurs expliquent que la digitalisation de la fonction RH connaît des limites et que pour celle-ci soit réussie, l'entreprise devra faire face à certaines problématiques.

Les conséquences de la digitalisation sur les différents processus RH sont nombreuses et nécessitent de réorganiser véritablement la fonction.

La paie et la gestion de l'ADP ont vu ces dernières années arriver les SIRH. Ils prennent désormais en charge ces deux processus, qui sont les plus chronophages de la fonction. Le cadre légal a parallèlement favorisé la prise en charge de la paie et de l'ADP par les SIRH.

Ces nouveaux outils illustrent parfaitement les bienfaits de la digitalisation, puisque ceux-ci permettent à la fonction RH de se recentrer sur des tâches plus stratégiques, à plus fortes valeurs ajoutées.

Parmi ces tâches, la GPEC occupe une place essentielle. Elle englobe le recrutement, la formation ou encore la gestion des compétences, des carrières et des mobilités.

La GPEC occupe une place de plus en plus importante parce que les mentalités évoluent et que les nouvelles générations ont des attentes bien différentes de celles de leurs aînés. La digitalisation permet de mieux gérer ce processus. Les SIRH toujours plus sophistiqués proposent des fonctionnalités qui aident les encadrants RH dans leurs prises de décision et dans leur stratégie. Outre les SIRH, de nombreux outils digitaux voient le jour comme l'Inbound recruiting, les MOOC et bien d'autres grâce à l'IA. La digitalisation est là aussi

encouragée par le cadre légal, qui vient renforcer notamment les dispositifs de formation des salariés.

Ensuite, avec la digitalisation des tâches redondantes, les RH peuvent consacrer plus de temps à la prise en charge de la communication RH et du développement RH. C'est une très bonne nouvelle pour la fonction RH car, étant donné que les talents sont plus exigeants et se raréfient, ce processus est devenu incontournable. Les rapports de force entre les candidats/collaborateurs et les organisations ont changé, et ces dernières doivent maintenant intégrer cette notion de "client interne". Pour ce faire, l'entreprise peut attirer, retenir et fidéliser les talents en développant sa marque-employeur, par le biais des techniques du Marketing RH ou du RSE. Aujourd'hui, l'entreprise ne peut pas développer sa marque-employeur sans le digital. De fait, si elle n'est pas à l'aise avec ce phénomène, elle aura tout à perdre dans le monde qui nous attend.

Mais la digitalisation de la fonction RH n'a pas seulement des conséquences au sein de la fonction RH. Ce domaine étant transversal, c'est toute la chaîne de valeur de l'entreprise qui est impactée. Selon les spécialistes, la digitalisation de la fonction RH permettra à celle-ci de se concentrer sur son cœur de métier, à savoir l'humain.

Les besoins et attentes des nouvelles générations changent et sont complètement différentes de celles des générations précédentes. La rémunération n'est plus le critère principal des digital natives. Ils aspirent aujourd'hui notamment à avoir un équilibre vie privée/vie professionnelle, à travailler pour une cause ayant du sens, et surtout, plus globalement, à travailler dans un environnement où ils pourront s'épanouir pleinement.

Grâce à la digitalisation, la fonction RH se libère des tâches chronophages et est là aujourd'hui pour répondre aux nouvelles attentes que sont le télétravail, la RSE ou bien la QVT. Elle a en outre un rôle prépondérant à jouer dans la sensibilisation auprès des managers et dirigeants, qui sont pour la grande majorité issus des générations X. Il appartient à la DRH de faire cohabiter ces différentes générations, et le digital constitue un allié indispensable sur lequel elle doit compter.

Dans ce contexte, la fonction RH prend une dimension stratégique et devient un vrai Business Partner, levier de performance pour l'entreprise.

Il est à noter cependant que l'analyse de la revue de littérature soulève des limites à la digitalisation de la fonction RH.

Il s'avère que la digitalisation et le changement plus généralement ne plaisent pas à tous les collaborateurs, certains y étant plus réticents que d'autres. Par moment, c'est même la direction générale de l'entreprise qui y est opposée. Même si comme vu plus tôt la fonction

RH a un rôle de facilitateur, la décision finale de digitaliser les procédures appartient au dirigeant.

La digitalisation engendre de plus des coûts financiers importants, qui sont difficiles à calculer mais bien réels. Une entreprise doit être autant consciente de l'importance de la digitalisation que de son coût significatif.

En comparant les résultats de l'enquête terrain à l'analyse de la revue de littérature, nous pouvons évaluer les hypothèses émises au début de ce mémoire.

L'hypothèse 1 "La digitalisation des processus RH crée de la valeur" se vérifie dans notre analyse de la revue de littérature. Les spécialistes RH sont convaincus de la nécessité de digitaliser les processus RH. Sur le terrain, toutefois, les services RH n'ont pas encore tous opéré la transformation digitale des processus RH, mais les répondants sont tout de même majoritairement d'accord avec notre hypothèse.

Il en va de même pour l'hypothèse 2 "La digitalisation de la fonction RH a un impact sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise". La revue de littérature vient confirmer cette hypothèse, même si c'est plus nuancé sur le terrain.

En effet, par exemple, il y a près de 45% des professionnels RH interrogés qui déclarent que personne dans leur service ne bénéficie d'au moins quelques heures de télétravail.

Il convient de rappeler que 70% des répondants sont des décideurs RH, et que, selon l'enquête, c'est le profil type du professionnel RH le plus critique vis à vis de ses collègues concernant leurs réticences aux nouveaux outils digitaux dans leur travail.

Sauf que dans le même temps, il semble que le profil type du professionnel RH qui se dit le plus réticent aux nouveaux outils digitaux dans son travail soit aussi un(e) encadrant(e) RH.

Ces résultats sont surprenants, et montrent bien qu'il y a une contradiction, une ambiguïté concernant l'engagement des décideurs RH dans la transformation digitale de leur service.

Cette étude nous permet de formuler une réponse à notre problématique.

La digitalisation de la fonction RH est un levier majeur de performance pour l'entreprise selon les auteurs RH, mais cette affirmation est plus mesurée sur le terrain, les résultats démontrant que les décideurs RH n'ont pas tous amorcé la digitalisation de leur service.

Il est à noter que ce résultat est à tempérer, premièrement car il se peut que ce soient les dirigeants des entreprises des personnes interrogées qui sont réticents à la digitalisation, et

non la DRH. Deuxièmement, l'enquête a été réalisée sur une population qui peut ne pas être représentative de l'opinion de tous les professionnels des RH.

Pour conclure ce mémoire, si je devais émettre un avis personnel quant à cette étude, je dirais que la digitalisation de la fonction RH est effectivement un levier majeur de performance pour l'entreprise.

Je suis globalement d'accord avec les experts cités dans la revue de littérature. La digitalisation de la fonction est une opportunité pour les RH de gagner du temps et de se recentrer sur leur coeur de métier d'origine, le capital humain, dans un monde où les attentes des talents de demain sont complètement différentes de celles des générations précédentes. C'est la fonction RH, transversale et stratégique, qui a pour mission de répondre à ces besoins, et le digital apparaît comme étant la solution inéluctable.

J'ai toutefois été assez étonné des résultats de l'enquête terrain, qui montrent que la digitalisation de la fonction RH ne fait pas l'unanimité chez les professionnels RH. Des réticences au changement sont présentes, alors que ce sont pourtant les RH qui ont un vrai rôle de facilitateur à jouer auprès des collaborateurs, managers et dirigeants.

Ainsi, cette étude nous amène à réfléchir sur d'autres questionnements.

A l'avenir, qu'advient-il des entreprises dont les RH désapprouvent la digitalisation ? Ces entreprises parviendront-elles à performer en conservant leurs process RH traditionnels et non-digitalisés ? Sera-t-il déjà trop tard quand l'entreprise s'apercevra de l'absolue nécessité de la digitalisation de la fonction RH ?

# Annexes

## Partie B : Etude Terrain

### a. Echantillon

L'échantillon se compose comme tel :

19 personnes en stratégie & management RH (70.4%)

3 personnes en développement RH (11.1%)

5 personnes assistant(e)s RH (18.5%)

9 travaillent dans une structure de moins de 50 salariés (33.3%)

7 travaillent dans une structure de 50 à 250 salariés (25.9%)

4 travaillent dans une structure de 250 à 1000 salariés (14.8%)

4 travaillent dans une structure de 1000 à 5000 salariés (14.8%)

3 travaillent dans une structure de plus de 5000 salariés (11.1%)

5 travaillent dans la structure depuis moins d'1 an (18.5%)

9 travaillent dans la structure depuis 1 à 5 ans (33.3%)

5 travaillent dans la structure depuis 5 à 10 ans (18.5%)

8 travaillent dans la structure depuis plus de 10 ans (29.6%)

### b. Questionnaire :

# Digitalisation de la fonction RH

Enquête sur la digitalisation de la fonction RH - Lucas Caussette - Mémoire de fin de cycle

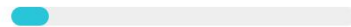
A l'attention des professionnels de la fonction RH, un grand merci pour votre participation !

**\*Obligatoire**

**Dans votre service RH, utilisez-vous au moins un SIRH ?  
(progiciel spécialisé RH) : \***

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

SUIVANT



Page 1 sur 9



# Digitalisation de la fonction RH

\*Obligatoire

## Le SIRH dans votre entreprise

SIRH : Système d'Information de gestion des Ressources Humaines

**Vous utilisez une ou plusieurs solutions SIRH pour gérer : \***

- L'administration du personnel
- La paie
- La formation
- Le recrutement
- La mobilité

**Vos SIRH sont : \***

- Des solutions en ligne
- Des solutions en réseau local
- Une partie en ligne et une partie en réseau local
- Je ne sais pas

L'utilisation d'un ou plusieurs SIRH rend l'entreprise plus performante : \*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

RETOUR

SUIVANT

Page 2 sur 9

## Digitalisation de la fonction RH

\*Obligatoire

### Marque-employeur et communication RH

Marque-employeur : image d'une entreprise auprès de ses salariés et des candidats potentiels.

Au sein de votre service RH, quels outils digitaux sont utilisés pour développer votre marque-employeur ? \*

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Instagram
- Un Réseau Social d'Entreprise (type Workplace)
- Votre site carrière
- Aucun
- Je ne sais pas

Quelle importance accordez-vous personnellement à la marque-employeur ? \*

- Très important
- Important
- Peu important
- Pas important
- Je ne sais pas

Au sein de votre entreprise, qui est en charge de la communication RH ? \*

- Le service RH
- Le service Marketing
- Le service RH et le service Marketing
- Un autre service
- Pas de communication RH
- Je ne sais pas

## La digitalisation accroît la performance de la communication RH

: \*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Je ne sais pas

RETOUR

SUIVANT

Page 3 sur 9

# Digitalisation de la fonction RH

\*Obligatoire

## Recrutement

Votre service recrutement utilise : \*

- Les Jobboards / CVthèques (type Indeed, Météojob)
- L'Inbound Recruiting
- L'Intelligence Artificielle (chatbot, algorithmes etc.)
- Réseaux sociaux professionnels (type LinkedIn)
- Aucun outil digital
- Je ne sais pas

Les outils numériques liés au recrutement sont un levier de performance pour le service RH et l'entreprise : \*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Je ne sais pas

RETOUR

SUIVANT

Page 4 sur 9

## Digitalisation de la fonction RH

\*Obligatoire

### Télétravail

Au sein de votre service RH, combien de salariés bénéficient d'au moins quelques heures de télétravail par mois ? \*

- 0% du service
- Moins de 20% du service
- Entre 20 et 50% du service
- + 50% du service
- Je ne sais pas

La digitalisation des tâches facilite l'accès au télétravail : \*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Je ne sais pas

RETOUR

SUIVANT

Page 5 sur 9

## Digitalisation de la fonction RH

\*Obligatoire

### Travail collaboratif / en mode projet

Travail collaboratif : mode de travail permettant aux salariés de différents services de collaborer sur des projets communs

Le personnel de votre service RH est amené à travailler de façon décloisonnée avec d'autres services : \*

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais
- Je ne sais pas

La digitalisation favorise le travail collaboratif : \*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Je ne sais pas

RETOUR

SUIVANT

Page 6 sur 9

## Digitalisation de la fonction RH

\*Obligatoire

### Formation interne

Concernant la formation des salariés en interne, votre service RH met en oeuvre : \*

- MOOC
- E-learning
- Visio-conférence
- Plateforme Intranet
- LMS (Learning Management System)
- Aucun
- Je ne sais pas

La digitalisation facilite l'accès à la formation en interne : \*

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Je ne sais pas

RETOUR

SUIVANT

Page 7 sur 9

## Digitalisation de la fonction RH

\*Obligatoire

### Freins et résistances au changement

Avez-vous personnellement des réticences à l'utilisation de nouveaux outils digitaux dans votre travail ? \*

- Jamais
- Parfois
- Souvent
- Toujours



Constatez-vous chez vos collègues des réticences à l'utilisation de nouveaux outils numériques ? \*

- Jamais
- Parfois
- Souvent
- Toujours

RETOUR

SUIVANT



Page 8 sur 9

# Digitalisation de la fonction RH

\*Obligatoire

## Informations anonymes

Vos réponses resteront anonymes

Votre ancienneté dans la fonction RH : \*

Sélectionner ▼

Effectif de votre entreprise : \*

Sélectionner ▼

Votre fonction : \*

Sélectionner ▼

RETOUR

ENVOYER

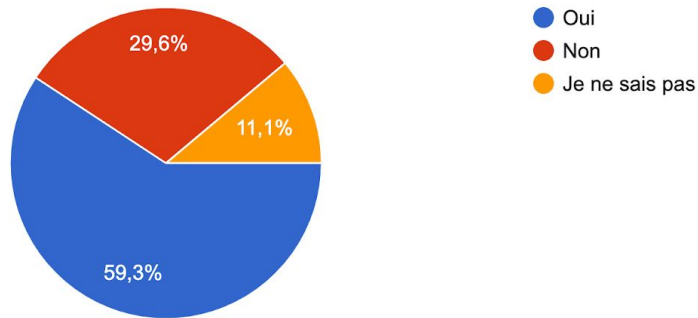
Page 9 sur 9

## c. Résultats du questionnaire :

**Question 1 :**

## Dans votre service RH, utilisez-vous au moins un SIRH ? (progiciel spécialisé RH) :

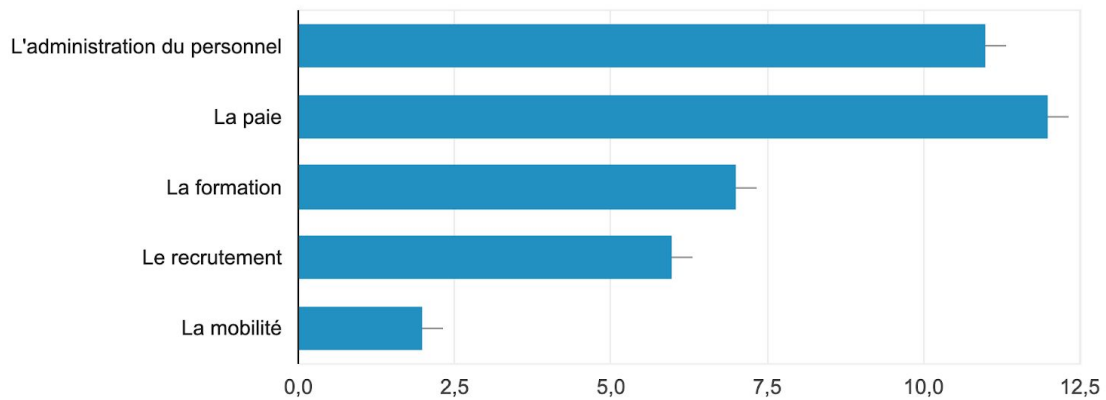
27 réponses



### Question 2 :

#### Vous utilisez une ou plusieurs solutions SIRH pour gérer :

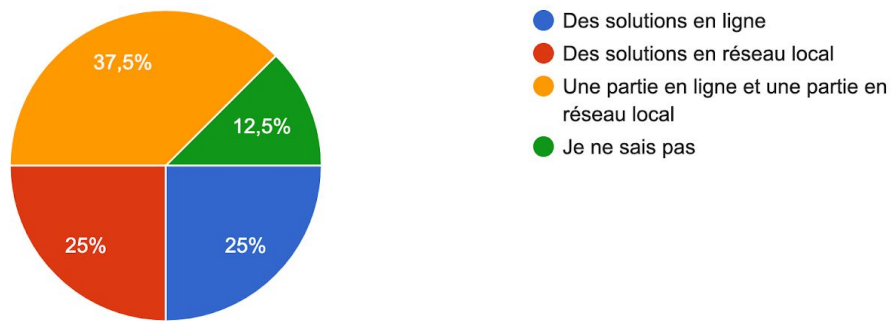
16 réponses



### Question 3 :

## Vos SIRH sont :

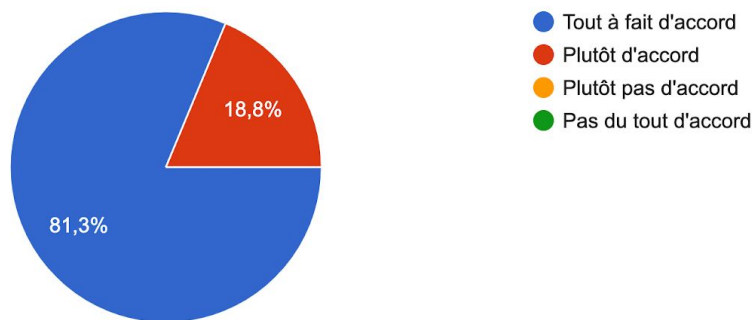
16 réponses



## Question 4 :

L'utilisation d'un ou plusieurs SIRH rend l'entreprise plus performante :

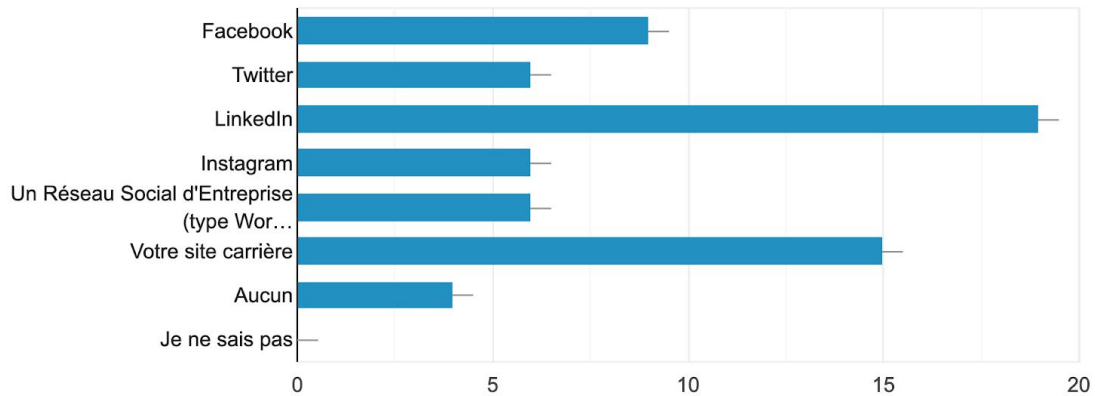
16 réponses



## Question 5 :

## Au sein de votre service RH, quels outils digitaux sont utilisés pour développer votre marque-employeur ?

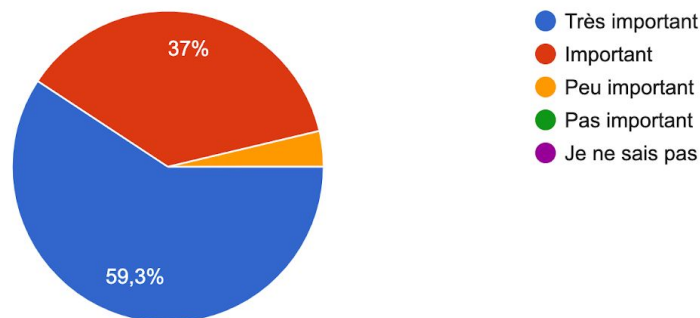
27 réponses



### Question 6 :

Quelle importance accordez-vous personnellement à la marque-employeur ?

27 réponses



### Question 7 :

## Au sein de votre entreprise, qui est en charge de la communication RH ?

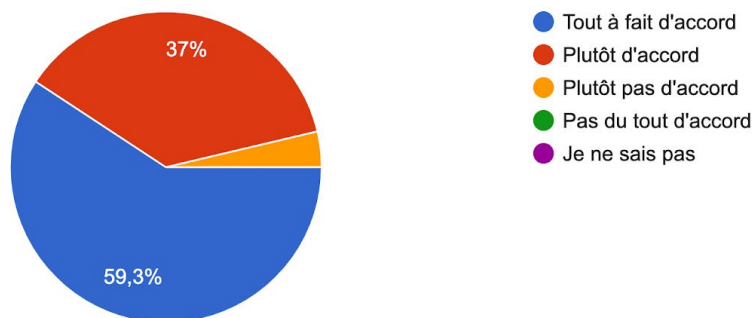
27 réponses



### Question 8 :

## La digitalisation accroît la performance de la communication RH :

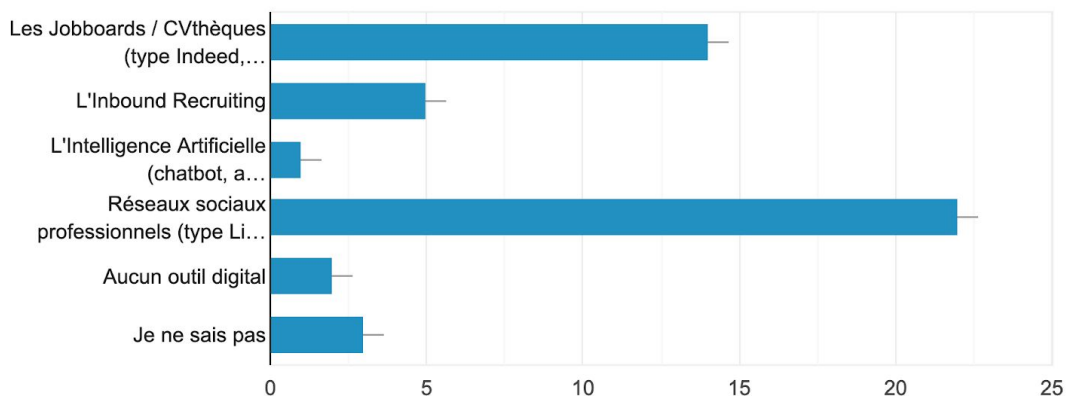
27 réponses



### Question 9 :

## Votre service recrutement utilise :

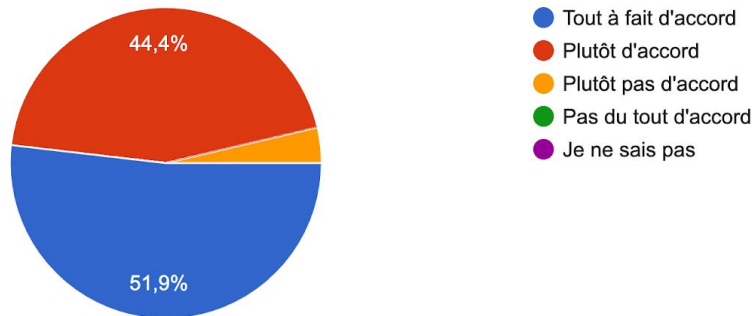
27 réponses



**Question 10 :**

Les outils numériques liés au recrutement sont un levier de performance pour le service RH et l'entreprise :

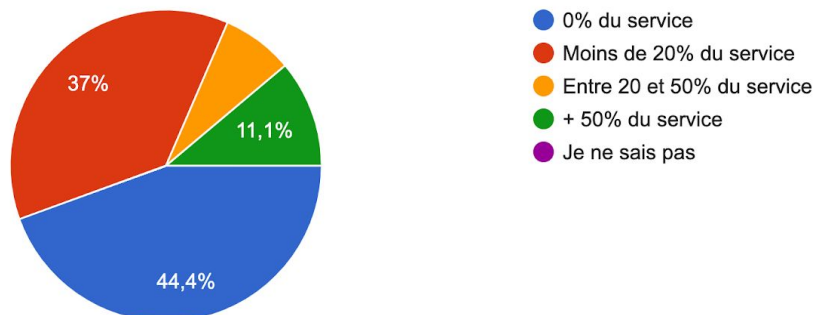
27 réponses



**Question 11 :**

Au sein de votre service RH, combien de salariés bénéficient d'au moins quelques heures de télétravail par mois ?

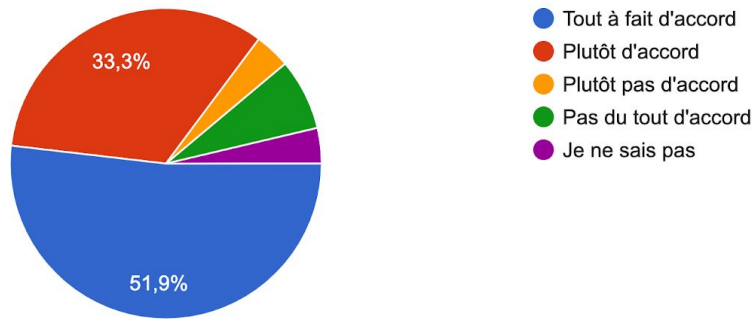
27 réponses



**Question 12 :**

## La digitalisation des tâches facilite l'accès au télétravail :

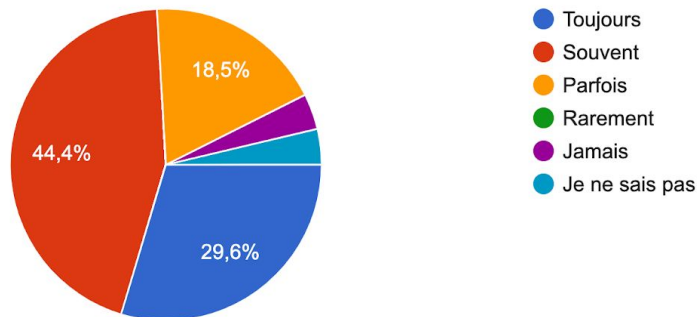
27 réponses



### Question 13 :

Le personnel de votre service RH est amené à travailler de façon décloisonnée avec d'autres services :

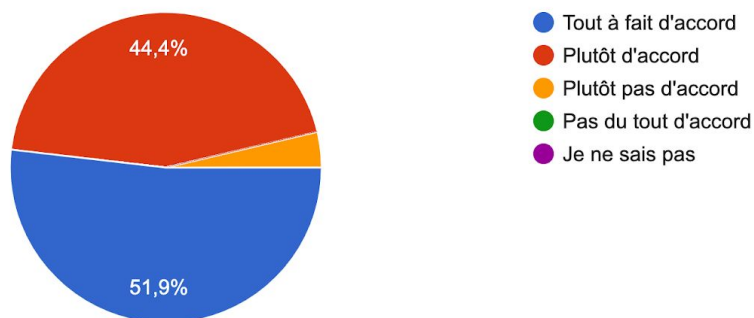
27 réponses



### Question 14 :

La digitalisation favorise le travail collaboratif :

27 réponses

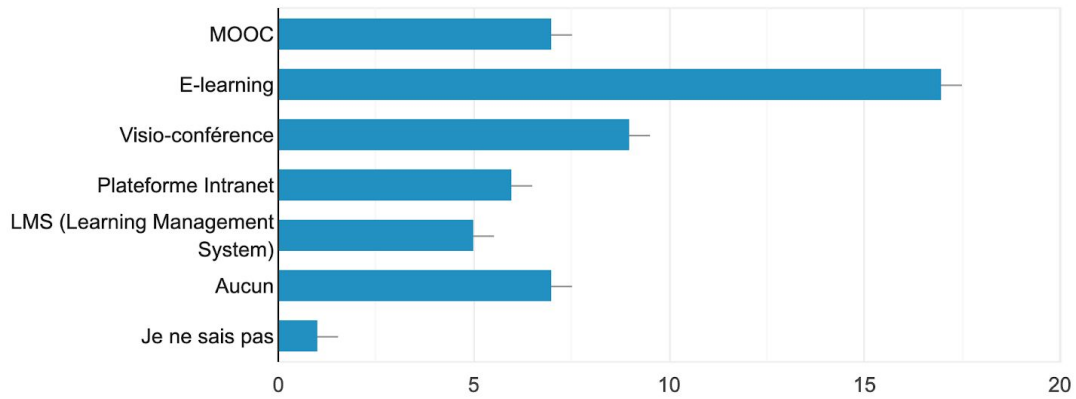


### Question 15 :



## Concernant la formation des salariés en interne, votre service RH met en oeuvre :

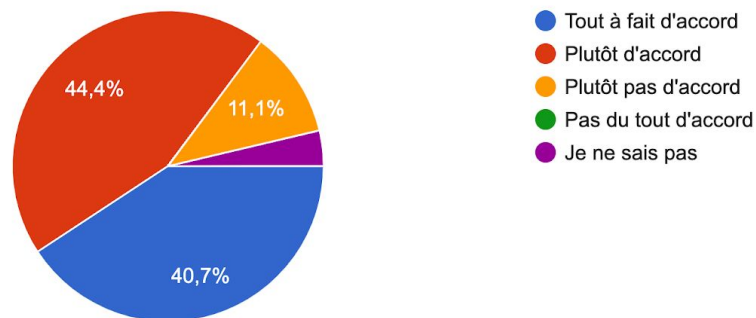
27 réponses



### Question 16 :

#### La digitalisation facilite l'accès à la formation en interne :

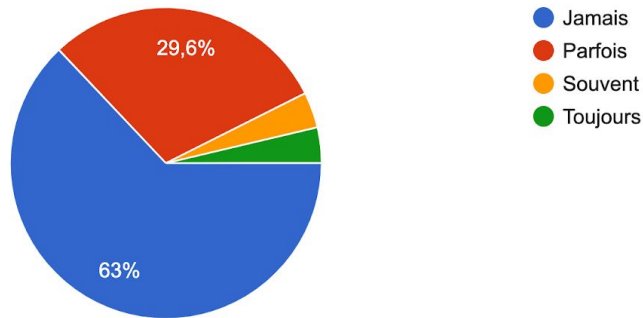
27 réponses



### Question 17 :

## Avez-vous personnellement des réticences à l'utilisation de nouveaux outils digitaux dans votre travail ?

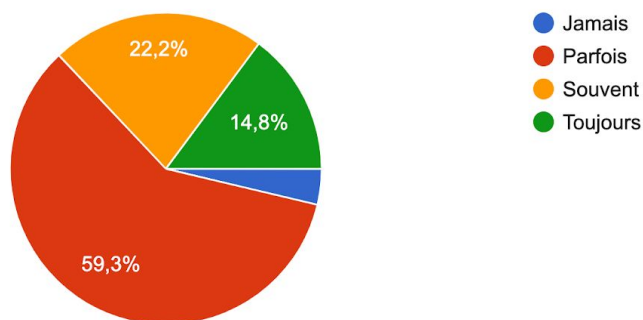
27 réponses



### Question 18 :

## Constatez-vous chez vos collègues des réticences à l'utilisation de nouveaux outils digitaux ?

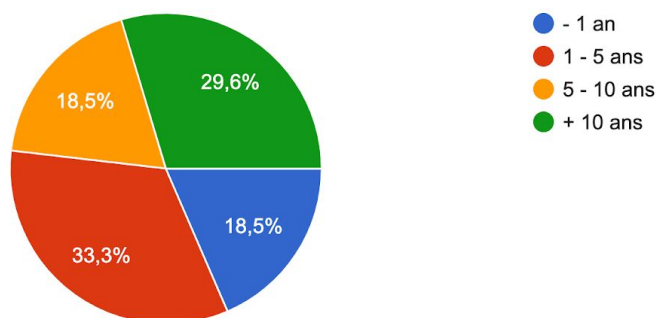
27 réponses



### Question 19 :

## Votre ancienneté dans la fonction RH :

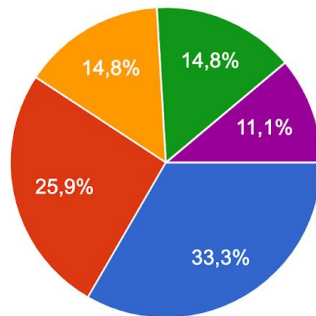
27 réponses



## Question 20 :

### Effectif de votre entreprise :

27 réponses

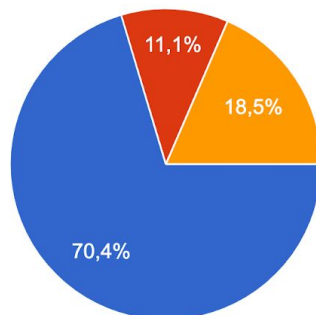


- 50 salariés
- 50 - 250 salariés
- 250 - 1000 salariés
- 1000 - 5000 salariés
- + 5000 salariés

## Question 21 :

### Votre fonction :

27 réponses



- Stratégie RH / Management RH
- Développement RH
- Assistant(e) RH

# Bibliographie

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., Proulhac, L. (2016). *Le télétravail, un objet sans désir ?*  
De

[https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm?try\\_download=1](https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm?try_download=1)

Attia, S. (2019). Qu'est ce que le Social Selling ?

De <http://www.idsa.fr/qu-est-ce-que-le-social-selling/>

Baromètre de l'emploi de Robert Walters, (2018), cité par Tachot, A. (2018). *Métiers RH : les profils les plus convoités.*

De

<https://www.exclusiverh.com/articles/conseil-sirh/metiers-rh-les-profils-les-plus-convoites.htm>

Bathelot, B. (2019). *Chatbot.*

De <https://www.definitions-marketing.com/definition/chatbot/>

Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., Cherif, K. (2009). *Transformation digitale de la fonction RH.*

De <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100767595/Feuilletage.pdf>

Berger-Douce, S. (2015). *La transition numérique dans le monde du travail, Colloque de l'AGERA-CESER: Industries du futur, métiers de demain.*

Beulque, M. (2018). *Quels sont les 3 principaux bénéfices d'un chatbot pour les collaborateurs ?*

De

<https://www.eos-agency.fr/quels-sont-les-3-principaux-benefices-dun-chatbot-pour-les-collab-orateurs/>

Cegid, (2017), selon une étude Markess, (2016). *DRH, digitalisez vos processus RH !*

De <https://www.cegid.com/fr/blog/drh-processus-chronophages-performance-rh/>

Cegid, (2017). *DRH, digitalisez vos processus RH !*

De <https://www.cegid.com/fr/blog/drh-processus-chronophages-performance-rh/>

Chastenet de Gery, G., Cotte, D. (2019). *Livre blanc Ourouk - Knowledge Management.*

De

[https://fr.slideshare.net/Ourouk/livre-blanc-ourouk-knowlegde-management?next\\_slideshow=1](https://fr.slideshare.net/Ourouk/livre-blanc-ourouk-knowlegde-management?next_slideshow=1)

Corneloup, O. (2011). *Moteur de recherche*.

De

<https://www.olivier-corneloup.com/ressources/dico-referencement/definition-moteur-de-recherche/>

Delanglade, S. (2000). *Internet c'est la troisième révolution industrielle (entretien avec François Caron)*. L'Express.

De

[https://www.lexpress.fr/informations/internet-c-est-la-troisieme-revolution-industrielle\\_637621.html](https://www.lexpress.fr/informations/internet-c-est-la-troisieme-revolution-industrielle_637621.html)

Deloitte, (2018). *The rise of the social enterprise*.

De

[https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/tendances-rh-2018?\\_ga=2.179628780.990793144.1523455535-1814914273.1516633710](https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/tendances-rh-2018?_ga=2.179628780.990793144.1523455535-1814914273.1516633710)

De Vaujany, F.X., (2005). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*.

Diard, C., Dufour, N. (2019). *Transformation digitale : quels nouveaux risques pour la fonction RH ?*

De

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-transformation-digitale-quels-nouveaux-risques-pour-la-fonction-rh-1003115>

Domon, F. (2012). *Qu'est-ce qui se cache derrière la notion d'apprentissage ?*

De [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/05/10/cercle\\_46712.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/05/10/cercle_46712.htm)

Garnier, A., Hervier, G. (2011). *Le réseau social d'entreprise*.

De

<https://books.google.fr/books?id=Q9m2AgAAQBAJ&pg=PA238&dq=le+reseau+social+d%27entreprise&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwinroiB3JjAhWMsBQKHfHqBfcQ6AEIWTAI#v=onepage&q=le%20reseau%20social%20d'entreprise&f=false>

Gauchenot, F. (2015). *La vie après l'e-mail*.

De

<https://books.google.fr/books?id=jTk2CgAAQBAJ&pg=PA14&dq=qu%27est+ce+que+le+travail+collaboratif+?&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjYtrKpq6DjAhU3D2MBHfjND1MQ6AEISTAG#v=onepage&q=qu'est%20ce%20que%20le%20travail%20collaboratif%20%3F&f=false>

Grimand, A. (2012). *L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences*. Management & Avenir.

Hernandez, F. (2019). *Digitalisation des RH : état des lieux*.

De

<https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/digital-rh/digitalisation-des-rh-etat-des-lieux>

Heudin, J. C. (2018). *Intelligence artificielle*.

De

<https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-intelligence-artificielle-555/>

Indexpresse, (2016). *La transformation digitale des entreprises*.

De

<http://www.indexpresse.fr/wp-content/uploads/2016/09/La-transformation-digitale-des-entreprises.pdf>

Juniper Research, cité par De Lestrangé, G. (2018). *Les chatbots dans les RH et le recrutement : bénéfices et limites*.

De

[https://www.cornerstoneondemand.fr/blog/talent\\_management/employee\\_retention/chatbots\\_dans\\_les\\_RH\\_recrutement](https://www.cornerstoneondemand.fr/blog/talent_management/employee_retention/chatbots_dans_les_RH_recrutement)

Just, B. (2010). *Pas de DRH sans SIRH*.

Legifrance, (2018). *Article L1222-9 du code du travail - Section 4 : Télétravail*.

De

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=A525D9C652C4D2D40CEE8DEE6F23070C.tplgfr32s\\_3?idSectionTA=LEGISCTA000025558058&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20190701](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=A525D9C652C4D2D40CEE8DEE6F23070C.tplgfr32s_3?idSectionTA=LEGISCTA000025558058&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20190701)

Legifrance, (2018). *Code du travail - Article L6321-1*.

De

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000037385741>

Legifrance, (2004). *Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social*.

De <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000613810>

Legifrance, (2018). *Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel*.

De <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037367660>

Legifrance, (2017). *Ordonnance n°2017-1387 du 22 Septembre relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.*

De <http://www.teletravailler.fr/le-teletravail/quest-ce-que-cest/le-teletravail-cest-quoi>

Lemonnier, M., cité par Girardeau, S. (2018). *IA & emploi : 5 applications en ressources humaines.*

De

<https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/ia-emploi-5-applications-ressources-humaines-11349/>

Lepetit-Brière, M., Loureiro, S. (2018). *Boostez l'expérience collaborateur : la méthode pour attirer, engager, fidéliser en proposant une expérience mémorable.*

De

<https://books.google.fr/books?id=UGVwDwAAQBAJ&pg=PA23&dq=d%C3%A9finition+exp%C3%A9rience+collaborateur&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjlpTht6pjjAhVOJBoKHePRDKAQ6AEIKTAA#v=onepage&q=d%C3%A9finition%20exp%C3%A9rience%20collaborateur&f=false>

Liberge, R., cité par Baldan, E. (2016). *Les facteurs de réussite de la transformation digitale.*

De

<https://www.digital-effervescence.com/marketing-internet/les-facteurs-de-reussite-de-la-transformation-digitale/>

Liger, P. (2013). *Marketing RH.*

De <http://medias.dunod.com/document/9782100593941/Feuilletage.pdf>

Loureiro, S. (2017). *Il faut sauver le soldat RH #4.*

De <https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/il-faut-sauver-le-soldat-rh-4>

Malot, M. (2019). *Management bienveillant et RSE : ce que les jeunes générations attendent de l'entreprise.*

De

<https://theconversation.com/management-bienveillant-et-rse-ce-que-les-jeunes-generations-attendent-de-lentreprise-119544>

Minchington, B. (2010), cité par Libaert, T. (2018). *Communication.*

De

<https://books.google.fr/books?id=0ztiDwAAQBAJ&pg=PT310&dq=d%C3%A9finition+marque-employeur&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjik8GFtZjjAhVRz4UKHc8iCs0Q6AEIKTAA#v=onepage&q=d%C3%A9finition%20marque-employeur&f=false>

Ministère de la Transition écologique et solidaire, (2019). *La responsabilité sociétale des entreprises.*

De <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

Ministère du travail, (2014). *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)*.

De

<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, (2013). *Accord national interprofessionnel - Qualité de Vie au Travail*.

De

<https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail>

Mounier, P. (2016). *La Nouvelle Matrice économique de l'entreprise*.

De

<https://books.google.fr/books?id=ibyxDQAAQBAJ&pg=PA258&dq=qu%27est+ce+que+le+travail+collaboratif+?&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjYtrKpq6DjAhU3D2MBHfjND1MQ6AEIPjAE#v=onepage&q=qu'est%20ce%20que%20le%20travail%20collaboratif%20%3F&f=false>

Randeree, E. (2006). *Knowledge Management : securing the future*.

Rifkin, J. (2012). *La troisième révolution industrielle*.

De <https://books.google.fr/books?id=M9SO4blx-5cC>

Roder, S. (2019). *Guide pratique de l'intelligence artificielle dans l'entreprise*.

De <https://books.google.fr/books?id=786GDwAAQBAJ>

Rouatbi, J. (2019). *5 freins qui empêchent la transformation digitale de votre entreprise !*

De <https://www.accretio.io/blog-fr/5-freins-empêchent-transformation-digitale-de-entreprise/>

Schwab, K. (2016), cité par Audrerie, J. B. (2016). *20 citations à propos de la transformation digitale et des talents*.

De

<https://futurstalents.com/transformation-digitale/intelligence-digitale/20-citations-a-propos-de-la-transformation-digitale-et-des-talents/>

Sondage BVA pour Salesforce, (2018). *Les salariés et les nouveaux enjeux du travail*.

De

<https://www.bva-group.com/sondages/salaries-nouveaux-enjeux-travail-sondage-bva-salesforce/>

Sondage IFOP pour Malakoff Médéric, (2019). *Télétravail, regards croisés salariés et dirigeants*.



De

<https://zevillage.net/wp-content/uploads/2019/02/Etude-Teletravail-Malakoff-Mederic-comptoir-Nelle-entreprise-2019.pdf>

Sopra HR Software et l'Usine Digitale, (2017). *Etude "Digital RH" par l'Usine Digitale / Sopra HR Software.*

De

<https://www.soprahr.com/fr/actualites/actualite/etude-digital-rh-par-l-usine-digitale-sopra-hr-software>

Stolterman, E., Fors, A. (2004). *Information Technology and the Good Life.*

De

[https://www.researchgate.net/publication/46298817\\_Information\\_Technology\\_and\\_the\\_Good\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/46298817_Information_Technology_and_the_Good_Life)

Truphème, S. (2016). *L'Inbound Marketing.*

De [https://books.google.fr/books/about/L\\_Inbound\\_Marketing.html?id=V9fCjwEACAAJ](https://books.google.fr/books/about/L_Inbound_Marketing.html?id=V9fCjwEACAAJ)

Van Laethem, N., Bêlorgey, P. (2016). *La Méga boîte à outils du Manager leader.*

De

<https://books.google.fr/books?id=AseSDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+mega+bo%C3%A0te+%C3%A0+outils+du+manager+leader+pdf&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjRktrpwqPjAhUNz4UKHWZjCgAQ6AEIMTAB#v=onepage&q&f=false>

Westerman, G. (2011), cité par Besson, M. (2016). *Entreprise du futur, les enjeux de la transformation numérique.*

De <https://www.imt.fr/wp-content/uploads/2017/07/imtlivreblancvfwweb-161209104735.pdf>

Yeh, Y. P. cité par Akgunduz, Y. (2017). *The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels.*

De <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677016301188>

# Table des matières

Remerciements	3
Sommaire	4
Index des sigles et des abréviations	5
Introduction	6
Partie A : Revue de littérature	10
Chapitre I : La digitalisation des processus RH révolutionne la fonction RH	10
1) Paie et Gestion administrative du personnel	11
2) Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	12
a. Gestion des mobilités, gestion des carrières, gestion des compétences	12
b. Digitalisation du sourcing et du recrutement	13
i. Le Social selling	13
ii. IA : les moteurs de recherche et les chatbots	14
iii. L’Inbound recruiting	17
iv. La notion d’Employee Advocay	18
c. Digitalisation et formation	18
i. Cadre légal	19
ii. Apprentissage formel et informel	20
iii. Les outils digitaux permettant de se former	22
3) Communication et développement RH interne et externe	22
a. La raréfaction des talents et la polarisation des emplois	22
b. Le Marketing RH : une communication spécifique	23
c. Développement RH : amélioration de l’expérience collaborateur	24
d. L’automatisation pour fluidifier la communication RH	24
4) De nouveaux besoins, de nouveaux profils convoités dans la fonction RH	26
Conclusion Chapitre I	27
Chapitre II : Des changements pour toute la chaîne de valeur de l’entreprise	28
5) Les valeurs ajoutées de la digitalisation des RH	29
a. La Qualité de Vie au Travail pour agir	29
i. La QVT : une priorité pour les nouvelles générations	29
ii. Notion de bonheur au travail, bien-être au travail	30
b. Evolution de l’environnement professionnel	30
i. Télétravail	30
ii. Travail collaboratif (en mode projet)	32
iii. Les outils digitaux du télétravail et du travail collaboratif	32
6) Les implications managériales et organisationnelles	33
a. Accompagnement du manager par les RH pour mobiliser	33
i. Bouleversement des liens hiérarchiques	33
ii. La vraie valeur ajoutée du manager, sous l’impulsion des RH	34
b. Le sens pour fédérer : notion de vision partagée	34

c. Se recentrer sur la RSE : une des attentes des jeunes générations	35
Conclusion Chapitre II	35
Chapitre III : Les limites de la digitalisation de la fonction RH	36
7) Les réticences au changement : le rôle déterminant des RH	36
8) La barrière psychologique des coûts et investissements	37
9) Les risques de la digitalisation de la fonction RH	38
Conclusion Partie A : Revue de littérature	38
Partie B : Etude Terrain	40
Chapitre I : Méthodologie, portée et limites de l'étude terrain	40
Chapitre II : Traitement des données	40
Conclusion	59
Annexes	63
Bibliographie	84
Table des matières	90
Résumé	92
Abstract	93

# Résumé

Au 21ème siècle, les entreprises prennent conscience qu'elles peuvent développer un avantage concurrentiel basé sur l'humain, et que la performance RH est un terme qui existe bel et bien.

Les évolutions organisationnelles et les nouveaux outils digitaux révolutionnent en profondeur la fonction RH et rendent les processus RH plus efficaces.

La digitalisation de la fonction RH a un vrai impact sur toute la chaîne de valeur, puisqu'elle automatise les tâches administratives et répétitives et permet de gagner du temps sur des tâches à plus fortes valeurs ajoutées. Les missions de la fonction RH ont des répercussions transverses et se recentre alors sur des sujets basés sur l'humain. La fonction RH se positionne en vrai Business Partner et accompagne l'entreprise dans le changement et la stratégie globale.

Nous verrons toutefois que la digitalisation de la fonction RH a ses limites et que certains acteurs de l'entreprise ont des réticences vis-à-vis de ce phénomène.

Notre étude se base sur une revue de littérature qui traite des théories en lien avec notre sujet, puis sur une analyse terrain quantitative qui nous aidera à confirmer ou infirmer les hypothèses émises et de donner une réponse à notre problématique :

En quoi la digitalisation de la fonction RH est-elle un levier majeur de performance pour l'entreprise ?

Mots-clés : *Digitalisation, Marketing RH, SIRH, Processus RH, QVT, Performance RH*

# Abstract

In the 21st century, companies realize that they can develop a competitive advantage based on people, and that HR performance is a term that genuinely exists.

Organizational changes and new digital tools are revolutionizing the HR function and making HR processes more efficient.

The digitalization of the HR function has a true impact on the entire value chain, automating administrative and repetitive tasks and saving time on tasks with higher added value. The missions of the HR function have transversal repercussions and thus focus on human-based topics. The HR function positions itself as a true Business Partner and supports the company in change and overall strategy.

However, we will see that the digitalization of the HR function has its limits and that some actors in the company have hesitations about this phenomenon.

Our study is based on a literature review which deals with theories in connection with our topic, and on a quantitative survey that will help us to confirm or infirm the issued hypothesis and give an answer to our research problem :

Why is the digitalization of the HR function a major lever of performance for the company ?

Keywords : *Digitalization, HR Marketing, HRIS, HR Process, QWL, HR Performance*