

## Ressources humaines et transformation numérique : quels enjeux?

Publié le 23 janvier 2018 – Mis à jour le 5 décembre 2018

Colonisé par les nouvelles technologies, le monde du travail mute. Dans ce contexte, la DRH doit analyser et accompagner la transformation numérique des organisations. Comment le faire au mieux ?



© Karamba Kebe

Actuellement, l'accompagnement de la transformation numérique des organisations par la fonction ressources humaines (RH) est problématique. Cette dernière répond en effet au discours sur la « révolution » numérique en cours sans s'interroger profondément sur l'objet même de cette révolution, ni sur le processus historique qui a abouti à son émergence. Pour que la fonction RH puisse jouer un rôle efficace dans un monde du travail colonisé par le numérique, elle doit faire face à trois enjeux :

le renforcement de ses fondamentaux,  
l'acquisition de la compétence numérique,  
et, en corollaire, la formation.

### Renforcer les fondamentaux RH

De très nombreuses organisations mobilisent leur **direction des ressources humaines (DRH)** pour proposer une stratégie d'accompagnement de la transformation engendrée par le **numérique**. Mais son rôle ne s'arrête pas là : la DRH est également impliquée dans des enjeux d'anticipation et de prospective, associés à la fois aux métiers en émergence (*psydesigner, user interface designer, éthicien*), aux nouveaux métiers déjà en place (assistant numérique,

*chatbot UX designer*), et aux métiers de demain aux contours encore inconnus. Ces évolutions, qui ne concernent pas uniquement les concepteurs associés au numérique, impactent les manières de travailler et les règles de fonctionnement du collectif. Face à une situation où le travail tend à se réaliser différemment, la DRH doit veiller à ses fondamentaux.

Brosser les contours d'un métier, construire un référentiel de compétences flexible et évolutif, produire des passerelles, des parcours de carrière, mettre en œuvre des formations, créer des processus d'évaluation... Le **gestionnaire des ressources humaines (GRH)** doit parfaitement maîtriser tous ces fondamentaux, car les pratiques traditionnelles vacillent sous l'effet de la **transformation numérique**. Comme dans tout processus de changement, celle-ci place les individus en dehors de leur zone de confort ou de leur tolérance quotidienne à la flexibilité. Dans ces conditions, la GRH doit être présente aux côtés des salariés, anticiper les problèmes, accompagner le management et coopérer avec les **instances représentatives du personnel (IRP)** pour mener les négociations nécessaires.

Ces missions sont pratiquées depuis longtemps par la DRH, qui gère aussi les évolutions organisationnelles résultant de contingences externes. Le facteur numérique s'inscrit dans la continuité du facteur technologique, mais possède cependant une complexité nouvelle : il tend à devenir globalisant. Il constitue en effet désormais le prisme par lequel les organisations fonctionneront à l'avenir. Cette situation fait donc de la compétence l'enjeu premier pour la DRH.

## Faire face aux nouvelles attentes sur les compétences

Répondre à la question numérique suppose, pour les individus et les managers, de **développer de nouvelles compétences**, afin de s'adapter aux attentes et d'atteindre leurs objectifs individuels et collectifs. L'acquisition de la compétence (qui résulte de l'association des savoirs : savoir-être, savoir-faire et faire savoir) suppose l'action contextualisée. Elle est individuelle ou collective, et peut être, voire doit être, cumulative. Le rôle de la DRH est d'analyser, d'imaginer et de définir les besoins qui émergent sous l'influence du numérique. Il s'agit de les prévoir non seulement dans le contexte des métiers existants, mais également d'anticiper ceux qui apparaîtront en même temps que les métiers de demain.

Si les métiers en évolution nécessitent des adaptations à la marge sur des aspects techniques, les métiers en transformation, voire en disparition, impliquent un travail profond d'analyse et de choix pour la DRH. La disparition d'un métier, ou le remplacement d'une manière de faire par une technologie (par exemple, la gestion à distance de services) impose de travailler à la gestion des effectifs, en respectant le choix des individus et les impératifs des organisations. Dans la situation où le métier n'existe pas encore ou demeure en phase de conceptualisation, la DRH doit le définir. Elle doit déterminer le faisceau de compétences associées et la juste rémunération. Elle doit enfin, et surtout, trouver les ressources humaines possédant lesdites compétences. Ces ressources proviendront de filières de formation partageant les mêmes enjeux que le nouveau métier en question.

## Mettre en place d'autres pratiques de formation

Réfléchir aux pratiques de formation exige que la DRH se forme aux **nouveaux usages des GRH: e-recrutement, GRH en réseau, systèmes d'informations RH, évaluation de la performance dématérialisée, formation mobile et à distance**... Toutes ces missions font la part belle aux robots, à l'**intelligence artificielle** et à l'analyse de données massives (« *big data* »). Il est primordial que les acteurs RH les comprennent et les maîtrisent. En effet, les *chatbots*, les *bots* en général, l'expérience candidat, les réseaux sociaux constituent des galaxies en expansion exponentielles, primordiales à utiliser pour la DRH. Elle doit se former à leur compréhension, leur technicité, leurs ficelles, dans le but d'attirer les compétences attendues par l'organisation, via des canaux de plus en plus numériques.

Attention toutefois : il ne s'agit pas uniquement pour la DRH de former ses équipes aux technologies numériques. Elle doit également les préparer à leurs conséquences, à leur influence sur les comportements des collaborateurs et des managers. Il est important que ces derniers soient soutenus et accompagnés dans leur prise en main du numérique. Utiliser une nouvelle technologie demeure aisé, mais en comprendre les impacts sur les hommes, les comportements et le travail n'est pas simple. Analyse, observation, prise de recul et d'accompagnement des équipes seront les maîtres mots pour y parvenir. Le **traitement des données massives** est ici fondamental pour la DRH, qui doit devenir experte de leur traitement. Elles lui serviront à analyser les évolutions du rapport au travail des individus, à produire des hypothèses, et à cerner les attentes des salariés.

Enfin, ces enjeux nécessitent d'aborder autrement la formation, en réinterprétant les méthodes séculaires. Les nouvelles technologies proposent chaque jour davantage de possibilités d'accéder à des connaissances brutes (livres numériques, bases de données) ou problématisées (cours à distance, MOOC). Pour en tirer profit, il appartient désormais aux institutions de formation de bâtir leurs programmes autour de pédagogies mixtes.

Les rencontres avec les enseignants, les experts, seraient alors autant d'opportunités de tester, de discuter, de se tromper, d'innover, seul ou à plusieurs, sur la base d'une connaissance déjà acquise personnellement, mais guidée. En

partenariat avec les institutions de formation, la fonction RH est dépositaire d'une ambitieuse responsabilité : **garantir la performance des organisations**, fruit du travail des Hommes aidés par les machines.

Par **Antoine Pennaforte**,  
Maître de conférences en Gestion des Ressources Humaines,  
au Cnam

► Emploi Entreprise Innovation Numérique

## Le dernier Cnam mag'

LE CNAM MAG' #9

### Société numérique, société inclusive ?

1 mai 2018

+ Retrouvez tous les numéros

## The Conversation

La **version originale** de cet article a été publiée sur le site d'informations **The Conversation**.

**THE CONVERSATION**

## Son Mooc *Les mots de la GRH*

Antoine Pennaforte est co-créateur du Mooc Les mots de la GRH : fondamentaux et Les mots de la GRH : exploration

Inscriptions dès maintenant sur la plateforme FUN jusqu'au 14 avril.

**Début du cours le 5 mars 2018**

## Ses cours

### La licence Ressources humaines

L'unité d'enseignement Concevoir et mettre en oeuvre les stratégies de GRH

L'unité d'enseignement **Gestion des hommes**

Plus de formations dans **les métiers de la Gestion des ressources humaines**

<http://blog.cnam.fr/travail/le-futur-du-travail/ressources-humaines-et-transformation-numerique-quels-enjeux--971912.k>