

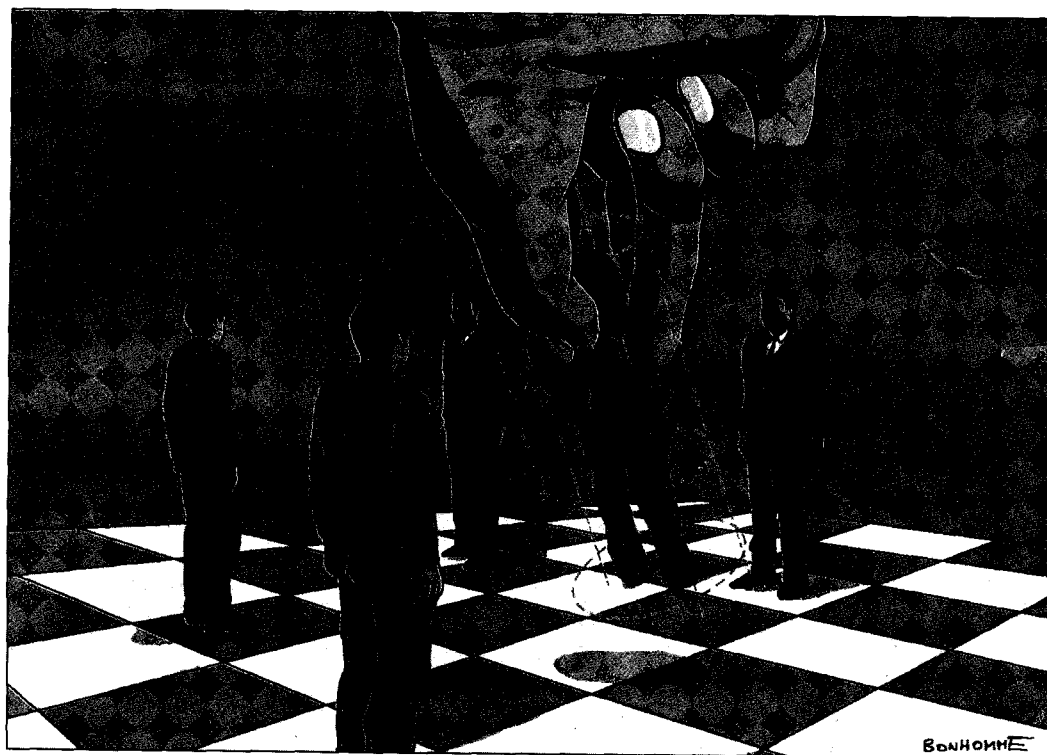
Le numérique réinvente le quotidien du DRH

Définir les métiers utiles demain et faire plus de place au collaboratif sont ses nouveaux rôles

L'étude «Pratiques numériques 2016» du cabinet Eleas, publiée lundi 24 octobre, révèle que les deux tiers des salariés souhaitent un accompagnement pour comprendre l'évolution numérique des métiers, et que plus d'un tiers des cadres souhaitent un accompagnement pour adapter l'organisation des process aux nouvelles tâches numériques. Des métiers disparaissent, les modes de production changent. La transformation numérique a-t-elle changé le rôle des directeurs des ressources humaines (DRH)? Tour d'horizon de ce qu'ils en pensent.

«Les personnes qui rejoignent l'entreprise s'attendent à ce que la transformation numérique touche l'administration personnelle, la prise de congés, l'entretien professionnel, la formation, la construction du parcours professionnel, indique Jérôme Bouron, DRH du Groupe SOS, acteur majeur de l'innovation sociale. Mais le plus gros changement porte sur l'organisation humaine.» Il poursuit: «Le DRH n'est plus le directeur des contrats de travail. Son premier rôle est de faire travailler ensemble des collaborateurs, quel que soit leur attachement à l'organisation, et au-delà de leur fonction. L'intérêt de la situation est l'accompagnement du salarié, après avoir déterminé l'ambition de chacun et sa capacité à se projeter.»

Toutes les entreprises ne sont pas au même niveau d'avancement dans leur transformation numérique. Mais l'Association nationale des DRH (ANDRH), qui a



largement débattu du sujet en 2016, recense des impacts majeurs qui concernent tous les DRH: sur les métiers et sur le management. «La première question est de savoir quel métier sera toujours utile à l'entreprise demain. Le DRH doit ainsi revisiter 80 % à 90 % des métiers de son entreprise, les redéfinir, réécrire les référentiels de compétences et les formations adéquates», explique Benoît Serre, vice-président de l'ANDRH.

C'est un travail de longue haleine. «A la Macif, on s'est donné cinq ans pour y arriver et on a lancé une certification numérique pour les 11000 salariés», poursuit Benoît Serre, également DRH du groupe Macif. A La Poste, «nous avons fait le choix de donner à tous les postiers [260000] un socle commun de connaissances numériques pour s'adapter aux évolutions actuelles et futures de leur métier. Quelque 50000 postiers ont été formés au programme «Tous numériques»», note Sylvie François, DRH du groupe.

Les grandes entreprises se saisissent du numérique comme d'une occasion pour repenser les organisations du travail. En matière de

management, «les DRH doivent redéfinir l'organisation hiérarchique en laissant plus de place au collaboratif», ajoute Benoît Serre. De Microsoft au Groupe SOS en passant par La Poste ou la Macif, tous le font. «A la Macif, les moins de 30 ans sont tous sur le réseau social ouvert pour élaborer de nouveaux projets», précise le DRH.

Fédérer des équipes projet

Le rôle du DRH consiste prioritairement «à générer de la collaboration», indique Caroline Bloch, DRH de Microsoft France. Sur nos plates-formes, chacun appartient à différents groupes d'expertise. Le manager indique à ses collaborateurs les bonnes personnes à contacter pour réunir les bonnes compétences et constituer un collectif auto-apprenant.

Parce que le numérique facilite l'identification des compétences, les équipes projet se montent plus facilement. «Au sein du Groupe SOS, détaille Jérôme Bouron, on a créé un espace de travail où chacun des 15000 salariés est identifié sous son nom avec une connexion à sa fonction et un accès aux projets auxquels il a contribué.

Cet espace permet de laisser émerger de nouveaux projets, qui sont validés entre pairs. Enfin, un comité de pilotage y affecte (ou pas) des moyens et un ordre de priorité.»

Le DRH évalue toujours la performance, mais il a dû repenser la rémunération en tenant compte du collaboratif. «Ce qui est nouveau est de demander à chacun de produire du collectif», remarque Caroline Bloch. Le contrôle se fait au fil de l'eau sur ce qui génère du collaboratif. La façon dont les collaborateurs se réunissent, dont ils participent, est évaluée. Un exemple simple: un ingénieur support qui a trouvé une solution client doit l'avoir enregistrée sur la base de connaissances partagées.»

En termes de rémunération, «la responsabilité du DRH est de répondre à la nécessité d'un revenu décent qui valorise l'utilité sociale», estime Jérôme Bouron. Les projets digitaux redistribuent le pouvoir. Il s'agit pour le DRH d'«utiliser le digital pour accélérer l'automatisation de l'emploi et mieux rétribuer la part du travail humain non automatisable». Ambitieux projet d'avenir! ■

ANNE RODIER