

Les challenges de la transformation numérique pour les RH de l'entreprise

Synthèse des échanges du groupe de travail 2012-2013

Octobre 2013



Le CIGREF, réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance.

TITRE DU RAPPORT : LES CHALLENGES DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR LES RH DE L'ENTREPRISE

EQUIPE DU CIGREF

Jean-François PÉPIN – Délégué général
Sophie BOUTEILLER – Directrice de mission
Anne-Sophie BOISARD – Directrice de mission
Josette WATRINEL – Secrétaire de direction

Frédéric LAU – Directeur de mission
Matthieu BOUTIN – Chargé de mission
Marie-Pierre LACROIX – Chef de projet
Josette LEMAN – Assistante de direction

REMERCIEMENTS :

Nos remerciements vont à Michel GACHON, VP Business Systems & Program, LAFARGE, qui a piloté cette réflexion.

Nous remercions également les personnes qui ont participé à la réflexion :

Sophie ALLAIRE - Total	Laurence DUPONT - PSA Peugeot Citroën	Magali MARCEL - Axa Technology Services
Daniel AZAIS - CREDIT AGRICOLE SA	Michel GACHON - Lafarge	Caroline MAURIAL - Société Générale
Gérard BARDET – Lactalis	Catherine GARCIN - Caisse Des Dépôts	Rémy MAZZOCCHI - DISIC
Guy BARSKI - Société Générale	Jean-Louis GHIGLIONE - Renault	Christian MEYER - EDF
Jacques BERNIER - Cnam-ts	Jacques-Daniel GILLOT - Technip	Martine MONTROP-HIPPOLYTE - Aéroports De Paris
Evelyne CHEDHOMME - Banque De France	Christian GUY - Lisi Aerospace	Hervé NISKY - EDF
Hélène CHOUKROUN - La Poste	Laurence HAMMES - Agirc Arrco	Jean-Philippe PÉGAT-TOQUET - Air Liquide
Stéphanie CLEMENTINE- Pole Emploi	Frédéric HANIN - Choregie	Catherine PONS - GMF
Laure COFFIN - OCP - GEHIS	Laurence HENDRIKS - Nexans	Renée PUJOLA - Safran
Hervé CONSTANT – GRTGAZ	Thérèse HIRSCHY - CNAV-TS	Laetitia ROCA - Systalians
Daniel CRAMPE-CASNABET - Michelin	Béatrice HONNORÉ – Generali	Bruno SCHRYVE - RATP
Jean-Christophe CULIOLI - Air France	Sylvaine JAMMIER - Thales	Julien SIMON - Banque de France
Bernard DARMEIL - Generali	Dominique JOURDAIN - Axa Technology Services	Valérie SONNEFRAUD - Renault
Dominique DAVEAU-CHARTIER - Acooss	Marie-Christine LACLAUTRE - Allianz	Yves SPIELMANN - Euro Disney
Etienne DE ROUGÉ - PSA	LC Etienne LAGANE - Ministère de La Défense	Benoît SPONTON - PSA
Céline DEGREEF - LVMH	Catherine LAVAUD - Banque de France	Stéphane VANHERSEL - Auchan
Jacques DEMEUSY - Air France	Raphaëlle LEGEAI - Groupama	Jean-Christophe VERNHES - SNCF
Anne DENIBAUD - GRTGAZ	Thomas LESUEUR - DISIC	
Marc DESALOS - La Poste	Valérie LOPEZ - Europcar	
Christine DESCLEVES - Sanofi		
Marianne DESLOUS - Renault		

Ce document a été rédigé par Frédéric LAU et Anne Sophie BOISARD (CIGREF).

POUR TOUT RENSEIGNEMENT CONCERNANT CE RAPPORT, VOUS POUVEZ CONTACTER LE CIGREF AUX COORDONNÉES CI-DESSOUS :

CIGREF, Réseau de Grandes entreprises
21, avenue de Messine 75008 Paris
Tél. : + 33.1.56.59.70.00
Courriel : contact@cigref.fr

Sites internet :
<http://www.cigref.fr/>
<http://www.fondation-cigref.org/>
<http://www.histoire-cigref.org/>
<http://www.questionner-le-numerique.org>
<http://www.entreprises-et-cultures-numeriques.org>

SOMMAIRE

Introduction.....	1
1. Transformation numérique, quels sont les principaux challenges pour les RH ?	2
1.1. La gestion de la mobilité.....	3
1.1.1. les challenges de la mobilité pour la gestion RH.....	3
1.1.2. Les missions concernées	6
1.1.3. Les compétences nécessaires	6
1.2. Le <i>Cloud Computing</i> ou informatique en nuage.....	7
1.2.1. Les challenges du <i>Cloud computing</i> pour la gestion des RH	7
1.2.2. Les missions concernées	8
1.2.3. Les compétences nécessaires	9
1.3. Les dynamiques collaboratives.....	9
1.3.1. les challenges des dynamiques collaboratives pour la gestion des RH	9
1.3.2. Les missions émergentes	10
1.3.3. Les compétences nécessaires	11
1.4. D'autres challenges de la transformation numérique pour les ressources humaines ..	11
2. Quels éléments pour une stratégie RH dans les années à venir ? Un focus sur le recrutement de jeunes talents.....	13
2.1. favoriser l'attractivité de la fonction SI pour la génération Y	13
2.2. Tirer profit des atouts et opportunités de la génération Y	14
2.2.1. Les forces de la génération Y.....	14
2.2.2. Les faiblesses de la génération Y.....	14
2.2.3. Les Risques pour l'entreprise	15
2.2.4. Les opportunités pour l'entreprise	15
3. Conclusion.....	16

INTRODUCTION

L'émergence d'une culture numérique, non seulement dans la sphère privée des individus mais également dans les entreprises, modifie les comportements, les manières de faire, les attitudes. Elle crée de l'intérêt, de nouveaux usages et de nouveaux besoins qui nécessitent une adaptation des compétences et des métiers existants, voire entraîne l'émergence de nouvelles fonctions. L'entreprise doit s'organiser pour répondre aux nouveaux challenges d'un monde numérique et les ressources humaines sont l'un des piliers indispensables à cette transformation.

Les directions des Ressources Humaines qui ont toujours été en support de la réflexion stratégique des entreprises sont touchées par cette évolution au même titre que les métiers alors qu'elles doivent en même temps anticiper, comprendre et accompagner le changement vers ce nouveau monde... Un enjeu difficile, mais essentiel pour la performance des entreprises.

Certaines directions des ressources humaines s'interrogent sur la manière de faire face à la « dictature des acteurs du numérique », des mots forts pour une offensive jugée trop commerciale et marketing, face à laquelle ils peuvent se sentir démunis. D'autres pensent que le mot « numérique » est transitoire ; que si les entreprises sont en train de passer d'un monde à un autre, le numérique est avant tout un moyen pour y parvenir, qui se banalisera pour finalement disparaître en devenant la norme.

Pour la plupart cependant, la culture numérique recouvre des réalités bien concrètes et diverses dans l'organisation : c'est un grand sujet qui touche à l'innovation, à l'interpénétration des sphères public/privé, à la gestion des situations de mobilité et de télétravail, au *Big Data* et la gestion des données non structurées. Toutes choses par ailleurs qui nécessitent de repenser l'organisation avec un fort volet ressources humaines.

Aujourd'hui, les grandes entreprises sont convaincues qu'elles doivent se lancer dans une démarche de transformation numérique. Qu'en est-il du rôle des ressources humaines dans cette transformation ? Et plus particulièrement quels sont les challenges de la transformation numérique sur les RH de la fonction SI ?

La réflexion RH du CIGREF, pour l'année 2012-2013, a porté sur les enjeux de la transformation numérique pour la stratégie RH de la DSI des grandes entreprises.

Plus spécifiquement, il s'est agi, dans un premier temps d'échanger sur ce que recouvrait la transformation numérique pour les entreprises membres, en raison notamment de leur maturité organisationnelle, culturelle et sectorielle différente. Ces échanges ont permis de centrer la réflexion sur trois transformations liées au numérique : la mobilité, le *Cloud computing* ou informatique dans les nuages, et les dynamiques collaboratives.

A partir de ces transformations, le groupe s'est interrogé sur les missions émergentes relatives à ces transformations, ainsi qu'aux nouvelles compétences nécessaires pour exercer des fonctions en voie d'apparition. Ce travail a alimenté la réflexion européenne sur le référentiel de compétences et alimentera la mise à jour de la nomenclature CIGREF.

Enfin, les entreprises membres ont également examiné les pistes d'évolution stratégique pour les DRH au cours des prochaines années, en insistant notamment sur la nécessité d'adapter le recrutement en tenant compte des nouveaux salariés et plus spécifiquement en sachant tirer profit des qualités offertes par la Génération Y¹, souvent crainte et décriée par le management.

1. TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, QUELS SONT LES PRINCIPAUX CHALLENGES POUR LES RH ?

Dans sa réflexion menée depuis maintenant 3 ans sur la culture numérique et la transformation numérique des entreprises, le CIGREF a identifié 10 tendances structurantes de la transition numérique regroupées en trois grands axes caractéristiques de l'entreprise : la primauté de l'expérience client, l'organisation et le management, les ressources et les flux.²

Le groupe RH s'est intéressé aux effets de ces tendances structurantes sur les stratégies de ressources humaines de la DSI et s'est concentré sur les trois tendances jugées les plus importantes³. L'objectif étant d'identifier et de qualifier l'impact, les éventuelles missions qui peuvent en découler, et les compétences nécessaires pour réaliser ces missions.

Impact des tendances structurantes de la transformation numérique sur les RH

(sondage réalisé auprès du groupe de travail)

26% - Gestion de la mobilité

19% - Le Cloud Computing

14% - Le bénéfice des dynamiques collaboratives

9% - Les services associés

9% - Le SI : plateforme de services pour l'entreprise

7% - Démarche d'Open Innovation

7% - Management des résultats

7% - *Big Data*

2% - La plateforme clients

1% - Communication interactive avec les communautés de fans

¹ Parfois également appelée la Génération C pour communication ou connectée

² CIGREF, 2013, [Les dix tendances structurantes de la transition numérique](#)

³ Le tableau ci-contre reprend les résultats du sondage réalisé auprès du groupe de travail et qui répondait à la question « quelle est selon vous la tendance la plus importante au regard de la stratégie RH de votre entreprise ? »

1.1. LA GESTION DE LA MOBILITÉ

1.1.1. LES CHALLENGES DE LA MOBILITÉ POUR LA GESTION RH

Révélatrices de l'abolition des frontières de l'entreprise, les démarches ou situations de mobilité⁴ sont souvent mises en place pour répondre à des problématiques particulières d'exercice du métier.

1.1.1.1. DES ENJEUX ESSENTIELS DE TRANSFORMATION DU MANAGEMENT

Les situations de mobilité impliquent des problématiques liées à la gestion des aspects professionnels et privés hors de l'entreprise. Elles offrent aux employés des situations de liberté qui leur permettent à la fois de s'organiser plus facilement mais aussi de pouvoir choisir leurs outils.

Savoir s'organiser et éviter les dérives

Ces situations peuvent également engendrer des contraintes fortes si l'employé et/ou l'employeur n'y prennent pas garde. En effet, les situations de mobilité ont tendance à accroître les plages de disponibilité personnelle, ce qui se transforme souvent en un accroissement du temps de travail. Ce dernier pouvant résulter d'une sollicitation importante venant de l'entreprise (projet tendu, relations avec son manager, ses collègues, ses équipes etc...) ou bien d'une mauvaise gestion du temps par l'employé.

L'entreprise a la responsabilité de contrôler le travail de l'employé, mais aussi de vérifier la bonne gestion de son temps. Cela peut passer par une modification des plages habituelles de travail afin de le rendre attractif. La gestion de la mobilité implique donc de savoir réguler les temps de travail/temps personnel, afin d'éviter tout débordement. L'entreprise doit par ailleurs adapter sa gestion de la mobilité selon le profil des salariés : certaines personnes savent se gérer, d'autres devront être accompagnées de manière plus suivie.

La gestion de la mobilité implique un aspect managérial fort : même si de nombreux cadres en situation de mobilité travaillent entre 10 et 12h par jour, le management ne doit pas encourager (ou laisser dériver) ces dépassements. La mobilité permet une certaine flexibilité dans l'organisation du travail mais entraîne également des difficultés pour contrôler le travail effectif. Des outils permettent néanmoins aux managers de tracer les échanges ou toute autre activité relative à la tâche à effectuer. Toutefois raisonner en termes d'outils est

⁴ Le terme est utilisé à la fois dans le "monde" SI où il recouvre les processus et technologies d'itinérance et de connexion à distance et peut aller jusqu'au télétravail, et dans le monde RH où il recouvre bien les changements de postes. La mobilité telle qu'elle est abordée dans le rapport renvoie aux processus et technologies d'itinérance et de connexion à distance.

insuffisant, il convient par ailleurs de mettre en place une réflexion, un accompagnement, voire une charte d'usages sur la gestion du temps de travail et le non débordement sur le temps de vie personnel.

Préserver le collectif et l'esprit d'équipe

Les relations numériques entre les personnes s'étendent de plus en plus en entreprise. Elles se traduisent souvent par une virtualisation de plus en plus poussée des contacts entre salariés (discussions par mail et chat plus qu'en face à face) même si ceux-ci sont dans des bureaux proches. Avec les travailleurs mobiles, s'ajoute le risque d'isolement et d'effritement du collectif de travail. Il faut donc veiller à ce que le lien physique entre les personnes ne disparaisse pas.

Pour conserver une bonne cohésion d'équipe, une organisation adaptée des projets est donc nécessaire et il est de la responsabilité des managers intermédiaires d'assurer le lien entre les équipes physiquement présentes et les équipes mobiles. Par exemple, en situation de mobilité, la plupart des entreprises obligent leurs employés à revenir physiquement 2 jours par semaine à leur bureau pour éviter de perdre le lien avec les équipes et l'entreprise. Mais ce n'est pas toujours simple de gérer à la fois la notion de présence et de disponibilité d'une équipe mobile.

Les enjeux de formation des managers au management à distance, mais aussi d'intégration de la mobilité dans la culture de l'entreprise sont des enjeux primordiaux pour l'organisation.

Identifier les situations de discrimination et les gérer

La mobilité doit être utilisée à bon escient par les managers car elle peut aussi générer des discriminations :

- Une discrimination sociale : ceux qui sont en situation de mobilité peuvent apparaître comme des privilégiés.
- Une discrimination par les outils : avec le BYOD (*Bring Your Own Device*), tout le monde n'a pas les mêmes moyens pour acheter des outils personnels, ni les mêmes modes d'accès à l'information. Proposer un catalogue de matériels testés par l'entreprise peut être une solution. Dans d'autres cas, l'entreprise peut participer financièrement à l'achat du matériel.

A contrario, le télétravail permet d'amener vers l'entreprise des travailleurs en situation de handicap qui jusqu'à présent auraient pu être discriminés.

1.1.1.2. DES ENJEUX TECHNIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

La mixité des données : une protection nécessaire pour l'entreprise comme pour le salarié

Il semble aujourd'hui difficile d'interdire un usage personnel pour un matériel mobile professionnel, par exemple une simple navigation sur internet en dehors des heures de travail. A l'inverse l'utilisation d'une machine personnelle à des fins professionnelles, par exemple dans le cadre d'une démarche de BYOD, entraîne un risque de mixité des données personnelles et professionnelles. Il s'agit à la fois de protéger les données de l'entreprise mais aussi de préserver les données personnelles du collaborateur.

Mettre en place une démarche de mobilité nécessite donc de réfléchir à la problématique de confidentialité des données personnelles et professionnelles contenues sur la machine.

La mobilité nécessite des matériels adaptés. Jusqu'à présent les entreprises fournissaient les matériels pour le télétravail ou les personnes en situation de mobilité. Les coûts en formation, sécurité, maintenance des matériels, etc. étaient importants.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises s'intéressent à la mise en place de politiques de BYOD. L'idée est de permettre aux employés de choisir leurs matériels pour accéder aux applications de l'entreprise, voire d'utiliser leurs propres matériels personnels. Certaines entreprises ont créé des catalogues de matériels qu'elles proposent à des prix attractifs. Ces matériels sont testés pour pouvoir accéder au SI en respectant les contraintes de sécurité (d'accès, de l'information) de l'entreprise.

Une réglementation juridique qui doit évoluer à la vitesse des usages !

L'entreprise est responsable des employés en situation de mobilité. Elle doit contrôler et réguler les plages horaires de travail, fournir les moyens adéquats pour exercer l'activité à distance tout en suivant les règles établies par la législation du travail. Une révision de la législation apparaît à cet égard comme étant nécessaire pour prendre en compte les risques spécifiques liés aux situations de travail en mobilité.

Les contrats de travail doivent être adaptés (avec des avenants) aux pratiques de mobilité, par exemple pour étendre le lieu de travail jusqu'au domicile.

Dans la pratique, les entreprises ont du mal à rester dans le cadre de la loi, qui évolue moins rapidement que les usages.

1.1.2. LES MISSIONS CONCERNÉES

Les démarches de mobilité entraînent de nouvelles façons de travailler et donc de nouvelles façons de manager. Celles-ci peuvent intégrer les missions suivantes :

- Le management à distance : contrôle, suivi, dialogue
- La mise en place d'un référent sur les aspects fonctionnel, sécurité, etc.
- L'animation d'une équipe de télétravailleurs.

Les télétravailleurs, souvent seuls, peuvent aussi avoir des difficultés à se fixer et à tenir leurs propres objectifs. Les projets doivent donc être plus précis, avec des objectifs et des jalons clairs. Ces jalons pourraient correspondre à des moments de rassemblement physique des équipes. Ceci entraîne :

- La mise en place de nouvelles règles de contrôle individuel et de fonctionnement d'équipe,
- Un management à distance par objectifs ou résultats.

Dans ce nouveau contexte, il peut être aussi nécessaire de mettre en place des *coachs* pour les managers fonctionnels, collaboratifs, pour les équipes virtuelles, par exemple à l'international.

La mobilité entraîne aussi des besoins et des usages nouveaux relatifs aux missions des développeurs, des gestionnaires applicatifs et des architectes concernant :

- La veille et la sensibilisation des populations IT aux nouveaux usages émergents
- L'ergonomie et l'accessibilité des applications mobiles et des IHM (Interfaces Hommes Machines).

Il faut aussi adapter les missions existantes de transmission et de gestion du savoir aux nouveaux outils de mobilité.

Enfin, des chartes d'usages peuvent être aussi nécessaires pour que chacun comprenne et s'engage à respecter les règles de travail en situation de mobilité et à distance.

1.1.3. LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

La confiance est à la base d'un travail à distance efficace et réussi. Cette confiance doit émaner des deux parties : de la personne en situation de mobilité comme de son manager. Certaines compétences comportementales sont indispensables pour la réussite du travail en mobilité :

- L'autonomie
- L'autorégulation
- La responsabilisation
- La capacité à se concentrer.

La mobilité donne l'illusion de la rapidité et favorise l'hyperactivité et le « saucissonnage » des tâches. Il faut donc bien savoir gérer efficacement son temps, planifier et anticiper.

Les managers doivent apprendre à gérer une équipe virtuelle en mettant en œuvre un management collaboratif. Ce type de management implique la connaissance des méthodes mais aussi des outils nécessaires et leur utilisation.

La connaissance des nouveaux outils numériques concerne toute l'entreprise. Avec les nouvelles générations, cette connaissance est souvent acquise en dehors de l'entreprise. Néanmoins, il apparaît nécessaire de la compléter avec des compétences en matière de sécurité, de risques.

A l'international, les réglementations locales mais aussi les problématiques de risques et de sécurité liés aux pays doivent être connues et maîtrisées par les travailleurs mobiles.

En conclusion, le développement des nouveaux modes de travail liés à la mobilité des employés (télétravail, mobilité, temps partiel, BYOD, etc...) a pour conséquence le développement des compétences liées :

- au support et à l'accompagnement au changement
- au management de personnes à distance en situation de télétravail (lieu fixe) ou de mobilité (lieu changeant)
- à la compréhension des aspects réglementaires et juridiques de la mobilité.

1.2. LE *CLOUD COMPUTING* OU INFORMATIQUE EN NUAGE

Virtualisation, logique de services, désintermédiation de la fonction SI, réversibilité ... l'arrivée du *Cloud computing* dans l'entreprise pose un certain nombre de défis, non seulement à la fonction SI, mais aussi aux autres métiers de l'entreprise, entraînant une redéfinition des missions et une demande de nouvelles compétences.

1.2.1. LES CHALLENGES DU *CLOUD COMPUTING* POUR LA GESTION DES RH

1.2.1.1. DES ENJEUX STRATÉGIQUES : VERS UN REMODELAGE DE LA FONCTION SI ?

Pour certains, le *Cloud* vient réinterroger la raison d'être de la fonction SI : « *Tout ce qui n'est pas cœur de métier va-t-il partir ?* », « *A quoi va servir la DSI ?* ». Le *Cloud* constitue bien un challenge mais aussi une opportunité pour réorienter les missions de la DSI vers des fonctions plus applications/métiers que techniques. Il donne par ailleurs de la souplesse à la fonction SI pour stimuler l'innovation.

1.2.1.2. DES ENJEUX TECHNIQUES D'INTÉGRATION ET D'ARCHITECTURE

Les problématiques d'architecture et d'intégration sont également citées par les membres comme étant des compétences-clés pour une utilisation optimale du *Cloud* dans l'entreprise.

Le *Cloud* oblige à repenser les architectures traditionnelles pour interfacer, dans un premier temps, puis intégrer les services *Cloud*. Les compétences nécessaires sont de trois niveaux :

1. Les compétences liées à l'infrastructure et à gestion et l'optimisation des systèmes. Proches de l'exploitation et de la production informatique ce sont des compétences très techniques pour garantir un fonctionnement (s'il est interne) ou une intégration (s'il est externe) optimums d'un *Cloud*
2. Les compétences liées à la mise en œuvre et la gestion de plateformes de développement (développement, applicatives...). Ce sont des compétences essentiellement système où la composante intégration est très forte.
3. Les compétences liées à la gestion des services applicatifs. Dans ce dernier cas il faut garantir un service optimum, on est plus au niveau du paramétrage des *Cloud* mis en œuvre qu'ils soient externes ou internes.

1.2.1.3. DES ENJEUX JURIDIQUES RELATIFS À LA PROTECTION DES DONNÉES

Le *Cloud* pose enfin des enjeux juridiques. Ces compétences juridiques peuvent être différentes selon les secteurs, avec une attention particulière portée à la sécurité des données, mais aussi aux clauses contractuelles relatives à la réversibilité des données.

Ces compétences s'expriment tout particulièrement lors de la mise en œuvre de *Cloud* externes à l'entreprise. Une très bonne connaissance du contrat qui lie l'entreprise à son opérateur de *Cloud* est indispensable.

1.2.2. LES MISSIONS CONCERNÉES

Si le *Cloud* entraîne une forme d'autonomie pour les métiers, la fonction SI garde, quant à elle, un rôle à la fois pédagogique de vulgarisation des enjeux et des risques du *Cloud computing*. La fonction SI devient un facilitateur, avec des compétences en gestion des partenariats, ainsi que des compétences techniques sur le fonctionnement du *Cloud*.

Le *Cloud* entraîne une évolution des missions non seulement de la DSI mais aussi d'autres fonctions dans l'entreprise : la direction des achats, la direction de la conformité et des risques, avec une montée en puissance de compétences techniques dans les métiers.

1.2.3. LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

Si les métiers et leurs missions évoluent peu, les compétences nécessaires pour réaliser les différentes tâches, se transforment et se redistribuent.

Avec les nouvelles architectures liées au numérique (*Cloud, Software As A Service, etc...*) et les nouveaux usages des outils du numérique, les compétences liées à la sécurité et aux risques irriguent la plupart des métiers IT mais aussi les différentes populations de l'entreprise.

De même le développement du *Cloud Computing* nécessite, bien plus qu'auparavant, une très bonne connaissance des contrats liés aux modèles de service. Les points tels que la sécurité, la protection des données, la réversibilité et la portabilité des solutions nécessitent une expertise contractuelle pointue. Cette compétence implique aussi de devoir suivre pas à pas l'évolution de la réglementation française, européenne et des autres pays en cas d'hébergement dans ces pays.

Les nouveaux prestataires du numérique ont aussi évolué, ils ont développé leurs technologies mais également travaillé leurs méthodes, leur contrats et leur réactivité. Piloter ces prestataires requiert la connaissance de leur écosystème, de leurs technologies, de leur marché ; cela nécessite aussi de pouvoir les comprendre, suivre leur évolution, et être agile dans une relation client-fournisseur qui peut changer rapidement avec l'évolution rapide des solutions proposées.

1.3. LES DYNAMIQUES COLLABORATIVES

1.3.1. LES CHALLENGES DES DYNAMIQUES COLLABORATIVES POUR LA GESTION DES RH

Les dynamiques collaboratives favorisent la créativité, l'innovation et l'identification des talents. Elles ont des conséquences sur :

- le *business*, au travers de l'identification d'idées nouvelles conduisant à des nouveaux produits et/ou services,
- les modes de travail qui prennent en compte les outils, postures, modalités de travail à l'international,
- les relations hiérarchiques avec notamment une décentralisation du pouvoir et du savoir,
- les relations sociales intra-organisationnelles qui renvoient à la gestion de ces nouvelles dynamiques collectives auprès des partenaires sociaux.

Elles étendent donc le périmètre de collaboration et permettent de renforcer l'intelligence collective. Elles participent à l'évolution des valeurs et de la maturité des organisations en partageant et affichant les résultats à tout le collectif.

Mais la décentralisation du savoir entraîne aussi une dispersion du pouvoir de la connaissance et de l'information et pose le problème de son intégrité : qui est garant de la bonne information ?

Dans le domaine des RH, les dynamiques collaboratives permettent de mettre en relief la diversité de l'entreprise et la possible émergence de talents dans l'entreprise, qui n'ont pas forcément été identifiés à ce jour. Elles bouleversent néanmoins les modes de reconnaissance liés à la participation et aux usages des outils collaboratifs : que mettre en place pour ces personnes qui font émerger les idées ? Les solutions doivent-elles être différentes en fonction des générations ?

Enfin, d'un point de vue technique, la multiplicité des outils (RSE, forums, blogs, mail, GED) mis en œuvre dans ces dynamiques collaboratives peut aussi provoquer de la confusion et être un frein à leur développement.

1.3.2. LES MISSIONS ÉMERGENTES

1.3.2.1. UN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT À RENOUVELER

Une des principales missions émergentes relatives aux usages des outils collaboratifs est une mission d'accompagnement du changement : dans les usages, mais aussi par rapport aux relations hiérarchiques.

En effet, les outils collaboratifs viennent bousculer les relations traditionnelles entre les managers et leurs collaborateurs. Les outils collaboratifs permettent un partage plus large de l'information et les managers seraient plus dans des postures d'animation, de soutien et de coordination.

1.3.2.2. UNE ÉVOLUTION DE LA COMMUNICATION

Les missions de la direction de la communication sont également touchées par les outils collaboratifs avec l'instauration de chartes d'usages, mais aussi par la nécessaire harmonisation des codes d'usages (le risque de confusion dans l'usage des outils est en effet important avec par exemple l'utilisation d'un RSE comme un outil de GED).

1.3.2.3. VERS UNE DÉINTERMÉDIATION ?

Enfin, les dynamiques de collaboration permettent de créer des liens directs du développeur à l'utilisateur. Dans ce cas, comment se positionnent les acteurs intermédiaires comme les

maîtrises d'ouvrage ? Il existe peut-être de nouvelles missions à identifier pour, par exemple, synthétiser les besoins et savoir fédérer les acteurs pour y répondre.

1.3.3. LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

L'arrivée des outils collaboratifs en entreprise nécessite non seulement de nouvelles compétences, mais également une évolution des mentalités et des attitudes.

En termes de compétences, ces outils militent en faveur de l'émergence de gestionnaires de la connaissance, d'animateurs et de modérateurs de réseau (*community manager*), mais aussi de responsables d'usages et de formateurs (management à distance, s'exprimer avec les nouveaux outils...). Toutes ces compétences ont pour ambition de faire émerger de l'intelligence collective de l'usage de ces outils, de favoriser l'innovation et *in fine*, de créer de la valeur pour l'entreprise.

Toutefois, au-delà de ces compétences formalisables, l'usage des outils collaboratifs rendrait nécessaire une évolution des attitudes et des valeurs communément admises dans l'entreprise : ainsi, le partage, la confiance, l'humilité, le droit à l'erreur et la valorisation de l'expérimentation apparaissent comme des « attitudes » à promouvoir et encourager pour faire véritablement émerger ces dynamiques collaboratives.

Les dynamiques collaboratives changent aussi les modes de partage des expériences, de gestion de l'information, de transmission des savoirs. Elles rendent indispensable la maîtrise du management collaboratif et nécessitent un accompagnement, tout aussi indispensable, des managers.

De nouvelles missions et compétences liées aux dynamiques collaboratives apparaissent donc. Pour pouvoir être prises en compte par l'entreprise, elles doivent néanmoins rentrer dans un formalisme qui tient compte de leur évaluation mais aussi de leur évolution dans les parcours professionnels qui les intègrent.

Ces deux éléments apparaissent essentiels d'un point de vue RH pour certains membres du groupe.

1.4. D'AUTRES CHALLENGES DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR LES RESSOURCES HUMAINES

Globalement, les membres du groupe de travail s'accordent donc pour dire que la transformation numérique entraîne une redistribution des compétences existantes ou nouvelles qui viennent compléter les profils de métier plutôt qu'elle ne transforment fondamentalement leur mission.

Toutefois, au-delà des trois tendances décrites, il existe des métiers IT fortement impactés par cette transformation. Ce sont ceux liés à :

- La relation avec les utilisateurs et les métiers : certaines entreprises envisagent la création d'un *Business Relation Manager*, chargé de faire le lien entre les métiers, l'expression de leurs besoins, et les équipes de la DSI, tout au long des projets.
- L'architecture globale du SI en regard de l'évolution des processus métiers : l'Architecte d'Entreprise reprend un rôle clé dans la relation avec les métiers pour les aider à penser la transformation numérique de l'entreprise en accord avec les possibilités d'évolution du SI. Par exemple en garantissant une interopérabilité fonctionnelle des SI Métiers ou avec des SI partenaires.
L'Architecte d'Entreprise peut même parfois sortir de la DSI pour devenir un métier complètement transverse à l'organisation.
- L'organisation du SI : l'urbaniste doit repenser le SI pour pouvoir prendre en compte les nouvelles architectures de services et être capable d'intégrer des systèmes externes (comme le *Cloud* ou les systèmes mobiles) en respectant les contraintes de l'entreprise (comme la sécurité).

2. QUELS ÉLÉMENTS POUR UNE STRATÉGIE RH DANS LES ANNÉES À VENIR ? UN FOCUS SUR LE RECRUTEMENT DE JEUNES TALENTS

Le numérique dans l'entreprise ne peut se passer d'une réflexion sur les modes d'organisation pour l'accompagnement RH, le recrutement et la gestion des carrières et des compétences.

Au vu des déséquilibres constatés dans les pyramides des âges de nombreuses entreprises, une très large partie des employés de 2020 n'est pas encore présente dans l'entreprise aujourd'hui. Cela signifie que les DRH doivent se préparer à intégrer toute une nouvelle catégorie de salariés utilisateurs du SI.

La problématique générationnelle fait donc aussi partie de l'équation numérique. Les jeunes de la génération Y sont demandeurs de règles différentes, issues de l'évolution des usages, et de la disparition entamée de la frontière entre les mondes professionnel et personnel. Il faut donc réfléchir à la structuration de ces nouvelles règles, leur insertion dans les modes de gestion, de management et d'organisation de l'entreprise. Cela peut être par exemple l'extension des services de l'entreprise vers de nouveaux médias ou la formation à des applications métiers via un « *YouTube pro* ».

2.1. FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION SI POUR LA GÉNÉRATION Y

La fonction SI souffre souvent d'une image négative vis-à-vis des jeunes diplômés, qui même ingénieurs, préfèrent s'orienter vers des carrières de finance, de marketing, de vente, ou privilégient leur intégration dans les métiers. Comment, dans un marché difficile, attirer les jeunes dans la fonction SI ? Comment mesurer leur motivation et leurs attentes par rapport au poste et à l'équipe qu'ils intégreront ?

La fonction SI comme l'entreprise doivent travailler leur attractivité. La réputation et l'image d'une entreprise sont des éléments importants pour attirer les talents. La conduite d'une démarche de transformation numérique de l'entreprise génère ainsi d'un point de vue RH une formidable attractivité pour le recrutement des jeunes, en mettant en avant une image plus dynamique.

Quelques entreprises conduisent des stratégies ciblées en valorisant les produits et savoir-faire de l'entreprise sous une forme ludique : par exemple en développant un *serious game* mettant en scène une menace à combattre avec uniquement les ressources et produits de l'entreprise.

D'autres mettent en place des stratégies multicanales qui leur permettent d'atteindre les populations cibles en passant par les outils du web (outils mobiles, réseaux sociaux, vidéos ...) utilisés par ces populations cibles.

Les évolutions technologiques qui sont mises en œuvre dans l'entreprise peuvent être présentées comme des opportunités de développement des compétences et des savoir-faire. Pour recruter les bons talents à la DSI, il faut enfin savoir leur **proposer dès le départ des possibilités d'évolution de carrière et de mobilité hors de la DSI.**

2.2. TIRER PROFIT DES ATOUTS ET OPPORTUNITÉS DE LA GÉNÉRATION Y

Les entreprises membres du groupe de travail ont réalisé, lors d'une session de réflexion une matrice SWOT⁵ sur la génération Y. Ci-après, sont détaillées les réponses apportées pour chacune des quatre dimensions. Elles traduisent avant tout les représentations que les personnes du groupe ont de cette génération.

2.2.1. LES FORCES DE LA GÉNÉRATION Y

La génération Y apporte de nouvelles manières de faire, elle est créative et innovante. Réactive, elle sait aller chercher l'information là où elle se trouve. Multitâche, elle s'adapte par ailleurs aux environnements « gris », flous et a une forte capacité à créer des réseaux. Elle a parfois une posture « mercenaire » qui peut être autant considérée comme une force que comme un risque pour l'entreprise.

Du point de vue du collectif de travail, certaines entreprises membres ont noté que les jeunes de cette génération collaboraient spontanément et développaient aisément des méthodes de partage.

2.2.2. LES FAIBLESSES DE LA GÉNÉRATION Y

Les représentations négatives du groupe concernant la génération Y portent sur :

- La difficulté d'une mobilisation à long terme
- Le besoin de traiter plusieurs dossiers à la fois qui confine à la dispersion
- La difficulté à hiérarchiser non seulement l'information, mais aussi les objectifs, les repères...
- La survalorisation de la vie privée au détriment du temps de travail
- La faiblesse de l'argumentation et des démonstrations, « *c'est une génération peu habituée à structurer, démontrer et persévérer* »

⁵ Acronyme dérivé de l'anglais pour *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces).

2.2.3. LES RISQUES POUR L'ENTREPRISE

La difficulté à respecter les règles de l'entreprise et notamment les obligations professionnelles (sécurité, compréhension des enjeux, disponibilité...) est un risque de déstabilisation fort pour l'organisation (et son image). De même, la posture « mercenaire » citée précédemment comme une qualité, peut également mettre en danger certains projets.

Par ailleurs, certains membres ont modéré le caractère « collectif » de cette génération en insistant sur le fait que si les pratiques sont certes collectives, les motivations restent centrées sur l'individu plus que sur le projet d'entreprise.

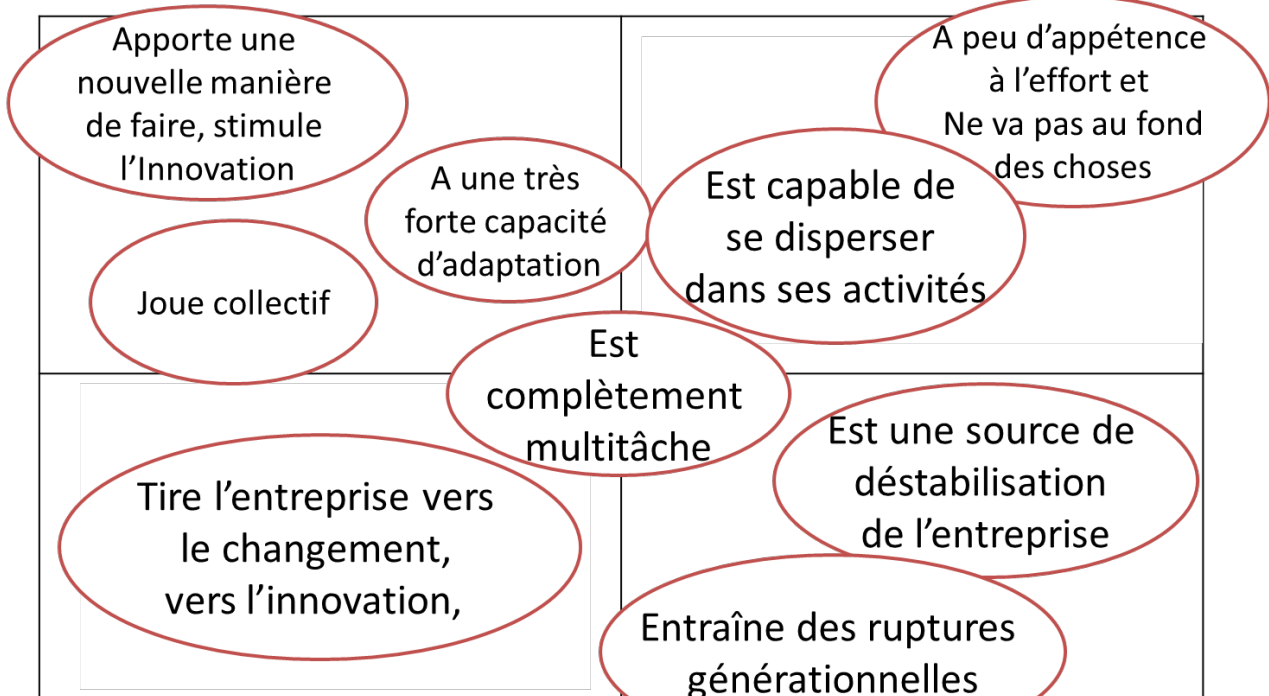
2.2.4. LES OPPORTUNITÉS POUR L'ENTREPRISE

Sans minimiser les faiblesses de cette génération et les risques que cela induit pour l'entreprise, il convient toutefois d'insister sur l'adéquation entre les qualités de cette génération avec le nouvel environnement dans lequel évoluent aujourd'hui les entreprises : un environnement mouvant, complexe qui oblige à l'ouverture et à la collaboration.

Cette génération doit être considérée comme un vecteur de décloisonnement et de transparence, notamment pour le management. Sa créativité permet à l'entreprise de sortir du cadre et l'oblige à s'adapter. Des qualités, en somme, bien nécessaires en ces temps de révolution numérique !

Strengths / Forces

Weakness / Faiblesses



Opportunities / Opportunités

Threats / Menaces

3. CONCLUSION

Aujourd'hui, les entreprises se trouvent en amont d'un changement majeur où tout semble aller plus vite et tout est global. Face à leur transformation numérique, les organisations se trouvent plutôt démunies et cherchent à améliorer leur gestion des ressources humaines pour la mettre en phase avec les objectifs de l'entreprise mais aussi avec l'évolution de la société.

Les échanges du groupe de travail ont montré que l'action des DRH des entreprises membres se focalise actuellement sur les domaines liés à la mobilité, au *Cloud Computing* et aux dynamiques collaboratives. Les réflexions témoignent notamment d'un travail important pour identifier et comprendre les nouvelles missions et compétences nécessaires, faire évoluer les managers comme les employés vers le numérique et comprendre les désordres et apports liées à l'intégration des nouvelles générations (Y) dans l'entreprise. Tous ces points faisant partie intégrante des plans d'accompagnement au changement vers la transformation numérique des entreprises.

Au-delà de ces actions, pour accompagner cette évolution vers le numérique, les stratégies RH, doivent aussi tenir compte :

- des stratégies de *sourcing* qui peuvent être mises en œuvre lors de la transformation numérique : comment maintenir les salariés tout en développant leur compétences et/ou expertise ?
- De l'attractivité de la filière SI dans un contexte de contrainte budgétaire forte en travaillant sur la mobilité des carrières
- Dans un souci d'agilité, d'organisation des métiers dans des pôles de compétences

Ces sujets constituent de nouveaux challenges qui seront traités par le CIGREF en 2013-2014 dans la continuité de la réflexion passée.



CIGREF

21 avenue de Messine
75008 PARIS

Tel. : +33 1 56 59 70 00

Fax : +33 1 56 59 70 01

cigref@cigref.fr

www.cigref.fr