

## Jérôme JULIA : Guide de survie à l'usage des Directions RH dans un monde digital : 10 idées force.

### **Idée n°1 : prendre conscience de l'enjeu du digital**

Le digital et les nouveaux usages impactent toutes les formes d'intermédiation dans l'entreprise, en particulier la fonction Ressources Humaines, ce qui va accélérer sa transformation.

Les pratiques digitales peuvent être orchestrées par toutes les Directions dans un sens qui soit favorable à l'entreprise. Néanmoins, il reste une marge de manœuvre non négligeable pour les acteurs. Quand on parle de digitalisation – le mot est important – on parle de technologie à portée du doigt, de la main de tout un chacun. Les gens savent s'en servir sans formation. C'est un changement crucial pour les firmes, qui avaient l'habitude de travailler avec des technologies fermées qu'elles maîtrisaient totalement.

C'est à un changement de posture que les Directions des Ressources Humaines (DRH) sont confrontées. Elles ont eu parfois une approche instrumentale de leurs fonctions, visant à contrôler et à planifier pour la Direction Générale. Certains DRH voient bien qu'ils sont allés au bout de cette voie-là. Certains même changeraient volontiers de nom, pour devenir des Directions de la richesse humaine ou de « l'happiness ». Ces questions de changement de nom ne sont pas du tout anecdotiques. Elles révèlent un changement profond qui les travaille.

Avec beaucoup d'humilité, et sur la base empirique d'une expérience professionnelle, voici quelques idées force à suivre, pour guider le DRH et lui permettre de rester maître de son destin dans un monde digital.

### **Idée n°2 : faire un check-up digital de son entreprise, pour prévenir l'obsolescence de ses actifs**

Avec la montée en puissance d'internet et du numérique, face à l'arrivée de nouveaux acteurs, véritables « game-changers », il est plus que jamais nécessaire de connaître, nourrir et faire évoluer ses immatériels actifs – le capital humain, relationnel, organisationnel qui fait la force intrinsèque de l'entreprise – d'en développer de nouveaux et de les traduire dans les parcours clients. C'est ce qui assurera la singularité de l'entreprise, la richesse spécifique de l'expérience client, et au final la création de valeur.

Le rôle de la DRH est ici d'effectuer avec la Direction Générale de l'entreprise un inventaire ou une cartographie de la personnalité de l'entreprise, afin d'identifier quels actifs sont en bon état et

vont soutenir la croissance future, quels actifs deviennent obsolètes, et quels actifs doivent être acquis et/ ou renforcés pour demain.

### **Idée n°3 : anticiper les désintermédiations possibles dans sa propre chaîne de valeur**

Attention aux champions de l'intermédiation, ils s'insèrent dans la chaîne de valeur et la captent à leur profit ! Que ce soient des pure players ou de nouveaux concurrents, que ce soient des comparateurs de prix ou des nouveaux fournisseurs et partenaires... internet encourage l'émergence d'acteurs qui viennent capter de la valeur sur tout ou partie des chaînes historiques, et court-circuiter les acteurs traditionnels.

#### **Une désintermédiation à l'œuvre : comment la blockchain va impacter la fonction RH**

La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Par extension, une blockchain constitue une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création. Cette base de données est sécurisée et distribuée : elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne. Il existe des blockchains publiques, ouvertes à tous, et des blockchains privées, dont l'accès et l'utilisation sont limités à un certain nombre d'acteurs.

Les blockchains ont vocation à être ouvertes à l'ensemble des parties prenantes, de manière étendue : par exemple, ouvertes aux étudiants et candidats, ou bien à des prescripteurs qui contribuent à la marque employeur. Une blockchain peut être assimilée à un très grand livre privé/public, anonyme et infalsifiable, que tout le monde peut lire librement et gratuitement, sur lequel tout le monde peut écrire, mais qu'il est impossible d'effacer ou détruire.

Travailler en commun et récompenser de manière équitable chacun des contributeurs à un projet, c'est ce que permet l'effet facilitateur de la blockchain. Grâce à la technologie blockchain, de nouvelles plateformes de gestion des Ressources Humaines peuvent désormais émerger, fondées sur la gamification et la réputation. Des sociétés telles que BackFeed ou Colony proposent des plateformes de ce type qui ouvrent la porte à de nouveaux modes de management plus équitables, une coopération décentralisée « en nids d'abeille ».

Au final, les communautés vivent selon les règles de la confiance et de la récompense de chacun de leurs membres. Ou plus, techniquement, les règles d'une communauté sont basées sur deux éléments clés : la gamification et la réputation. La gamification ce sont les règles d'engagement, d'obtention et de pertes de points. La réputation quant à elle, doit être basée sur des faits mesurables et certifiés.

Des sociétés se spécialisent dans la création d'algorithmes dédiés à la gestion de ces communautés en utilisant la blockchain.

Pour un individu, l'enjeu est de garantir la permanence, la traçabilité, l'intégrité et l'interopérabilité de ses actifs et de sa réputation. Pour une organisation, il s'agit de garantir la transparence et la résilience des mécanismes de distribution de valeur et de gouvernance.

La blockchain impactera la fonction RH en tant que tiers de confiance et intermédiaire dans une relation ou une chaîne de transactions complexe : une candidature, un processus de recrutement, un processus d'évaluation, une sanction disciplinaire, un licenciement, l'attribution d'un bonus, une négociation sociale, ... Le quasi-monopole d'expertise et le pouvoir régalien de la fonction RH dans ses principales prérogatives, sont remis en cause aujourd'hui par cette approche décentralisée et « ouverte » de la protection et du développement du capital humain de l'entreprise.

#### **Idée n°4 : créer sa « market place » RH**

Les pure players web vendent des produits et services en direct et souvent opèrent via une market place – place de marché –, modèle qui se rapproche d'un centre commercial virtuel. Ces places de marché ont de multiples avantages, parmi lesquels l'efficacité, l'évolutivité, la scalabilité (capacité à changer d'ordre de grandeur) et le coût.

Par analogie, la fonction RH peut construire sa market place, avec trois fonctionnalités :

1. La gestion des communautés de parties prenantes contributrices au développement de l'entreprise.  
C'est une pratique émergente depuis plusieurs années, appuyée sur une offre technologique abondante. Pourtant, les retours d'expérience sur les réseaux sociaux d'entreprise et le management des communautés restent encore hétérogènes. Pour transformer la gestion des compétences, des métiers et des carrières, trois défis se présentent :
  - Identifier en quoi chaque collaborateur est porteur d'actifs immatériels, et de la personnalité de son entreprise, au-delà de sa fiche de poste
  - Autonomiser chaque collaborateur dans sa contribution aux communautés et dans l'activation de ses forces
  - Ouvrir encore davantage les communautés à l'externe (ex : les « bénévoles » de l'entreprise)
2. La mise à disposition d'un catalogue de services, opérés potentiellement par des partenaires externes, comme par exemple :
  - Jobtruster : mettre en concurrence les cabinets de recrutement afin de trouver les meilleurs candidats, rémunérer le cabinet une fois le candidat embauché, et mieux maîtriser les coûts de recrutement.

- Supermood : générer de courts questionnaires, les adresser régulièrement à tous les collaborateurs, établir ensuite des résultats simplifiés
  - Scoringline : évaluer (notamment par des questionnaires) les candidats intéressés par les annonces d'offre d'emploi. Présélectionner les candidatures, soulager ainsi la DRH du tri des candidatures, et moderniser le processus
  - Goldenbees : miser sur l'algorithme pour répondre au mieux aux besoins de recrutement des RH. Cibler la campagne de recrutement uniquement sur une audience qui correspond aux profils recherchés, en tenant compte d'une multitude de critères comme le profil sociologique, le poste actuel, les centres d'intérêts ou la localisation du candidat.
3. Le classement et l'animation des contributions RH des collaborateurs.  
Comment faire de chaque collaborateur un responsable RH momentané, régulier, et de manière diversifiée ? Les contributions peuvent être : recommander une candidature, faire passer un entretien de recrutement, faire passer un entretien d'évaluation, participer à une people review, participer à un forum, publier dans le cadre d'une campagne de communication, ... Il s'agit ici de mettre en place un classement, similaire à celui d'un championnat sportif, pour suivre les contributions de chacun. Les points sont attribués à chaque contributeur pour une contribution RH, ils sont régulés par la DRH, mis à jour régulièrement, et éventuellement publiés.

### **Idée n°5 : créer la fonction de HR Data Analyste**

Le bilan social de l'année permet d'avoir un bon visuel sur l'absentéisme, le nombre d'arrêts maladie, ou de connaître la pyramide des âges, par exemple. La matière brute est là mais ce qui est intéressant c'est de l'analyser, de la compiler avec des outils plus fins, de lui donner plus de sens et de valeur ajoutée. Le HR Data analyste (ou *scientist*) est rattaché à la fonction RH, mais il a une fonction transverse, qui va au-delà du traditionnel contrôleur de gestion sociale. Il doit récupérer les données dans des sources RH (taux d'absentéisme, taux de performance, etc) pour pouvoir les recouper avec des informations relatives à l'entreprise et son environnement, comme des données financières, sur les ventes.

### **Comment traiter 100 millions de parcours professionnels ?**

Un exemple d'analyse big data est constitué par la prévision des compétences qui seront nécessaires au développement de l'entreprise. L'utilisation des data facilite cette recherche précise et modifie radicalement les paradigmes de recrutement. A ce titre, des outils comme Clustree (une start-up qui a développé une plateforme d'analyse des données relatives aux parcours des professionnels, fonctions occupées, secteurs d'activité, compétences..., pour soumettre des propositions de poste ou de carrière), sont capables d'analyser des dizaines de millions de parcours professionnels.

### **Idée n°6 : faire de la diversité des profils une richesse au service de l'unicité de l'entreprise**

La question de l'adéquation entre un profil et une entreprise reste une question fondamentale, dont le DRH est souvent un des dépositaires majeur.

Tout le monde s'y accorde, recruter n'est pas une mince affaire. Un constat qui est encore plus vrai pour des métiers qui se réinventent sans cesse. Pour les recruteurs, il est souvent très difficile de dresser un profil type pour une recherche de poste donnée. À l'inverse, côté candidat, comment faire quand on n'est pas diplômé de grande école et qu'on n'atteste pas d'un parcours professionnel conventionnel ?

#### **Jaipasleprofil.fr**

Cette question des profils atypiques, le site [www.jaipasleprofil.fr](http://www.jaipasleprofil.fr) a voulu la pendre à bras le corps. Il s'agit d'une plateforme d'emploi pas comme les autres, justement dédiée à ces profils qui ne rentrent dans aucune case. Un job board qui a su convaincre beaucoup d'entreprises grâce à un positionnement simple et efficace selon lequel "votre différence est une force", mais surtout très novateur sur un marché où candidats et recruteurs ne jurent que par le conformisme.

Le DRH doit réussir à faire de la diversité des profils, et de l'altérité des contributions potentielles, une force stratégique pour développer la personnalité incomparable de son entreprise, gagner des parts de marché et faire grandir l'organisation.

### **Idée n°7 : faire preuve des mêmes talents que les grands entrepreneurs**

Qu'est-ce que les grands entrepreneurs fondateurs d'entreprises comme LinkedIn, Chipotle, eBay, Under Armour, Tesla Motors, SpaceX, Spanx, Airbnb, PayPal, Jetblue, Gilt Groupe, Theranos, and Dropbox ont en commun ? C'est la question que la chercheuse américaine Amy Wilkinson<sup>1</sup> a posé pendant cinq ans auprès de plus de 200 entrepreneurs dans le monde, fondateurs de sociétés inspirantes et à fort développement au cours de la dernière décennie, qui ont atteint plus de 100M\$ de CA.

Les six compétences qui ressortent sont les suivantes : la capacité à identifier les opportunités dans la place de marché et l'écosystème de l'entreprise, une vision de long terme, une mise en œuvre et des itérations rapides, une capacité de rebond intelligent en cas d'échec, la coopération

---

<sup>1</sup> "The Creator's Code: The Six Essential Skills of Extraordinary Entrepreneurs" (2015)

avec les autres, la générosité (*the ability to spot gaps in the marketplace, maintain a long-term vision, iterate quickly, fail smartly, collaborate and be generous*).

### **Idée n°8: ambitionner de devenir le Chief Digital Officer (CDO)**

Selon une récente analyse de Markess<sup>2</sup>, la DRH n'est pas encore en position de force pour devenir le CDO de demain. Les DRH ont conscience qu'il faut y aller, mais un peu plus de 30 % d'entre eux seulement disent que leur fonction est mature par rapport au digital.

Il existe 3 types de CDO : les spécialistes du marketing numérique issus du monde des agences, les stratèges de la transformation numérique qui ont pour mission de réinventer l'organisation, et les technologues qui sont généralement rattachés à la DSI. Mais peu de CDO sont issus des RH.

Il n'est pas exclu que le CDO vienne des RH demain notamment si l'on considère que l'essentiel de sa mission est la transformation de la culture d'entreprise. Et le digital implique bien une transformation des usages, des modes de fonctionnement et des comportements.

### **Idée n°9 : s'engager dans un combat d'intérêt général**

La vitalité d'une entreprise est clairement interdépendante avec la vitalité de ses écosystèmes. La responsabilité de l'entreprise s'exprime donc aussi dans son investissement dans des biens collectifs, des territoires, des bassins d'emploi ou des filières professionnelles.

Si l'uberisation de l'économie consiste seulement à exporter le risque et les externalités négatives d'une activité sur la collectivité, alors les modèles de ce type – des offres de services venant de travailleurs indépendants qui ont un lien faible avec l'entreprise – ne pourront pas être pérennes. Le DRH doit reprendre la main sur les relations entre l'entreprise et ses « fournisseurs » de services étendus, qu'ils soient ou non sur le payroll. Qui est le chauffeur über ? Qui est le propriétaire AirB&B ? Quels sont leurs droits et devoirs, leurs engagements réciproques vis-à-vis de l'entreprise ? Comment faire progresser leur employabilité sur le long terme ?

#### **Aider les demandeurs d'emploi à identifier les opportunités : le défi de Paul Druan**

Illustration de cette posture équilibrée innovation – business – chose publique, le partenariat entre Paul Duan et Pôle Emploi en France. Ce jeune natif de Trappes de 22 ans, surdoué du Big Data, souhaite guider le demandeur d'emploi de manière plus personnalisée dans ses démarches. Son défi : venir à bout du chômage grâce à un puissant algorithme ! En exploitant finement la base de données anonymisée de Pôle emploi, et en misant sur la puissance de calcul de son

<sup>2</sup> Cabinet d'études spécialisé dans l'analyse de la transformation numérique des organisations. Étude menée entre juillet et septembre 2015 auprès de RH et SIRH en poste

logiciel le jeune entrepreneur va créer une application qui permettra de guider le demandeur d'emploi de manière plus personnalisée dans ses démarches. L'application devrait ainsi proposer à chaque chômeur des offres d'emplois et des formations plus adaptées à son profil. Une manière de simplifier le parcours des chômeurs dans les méandres de Pôle Emploi et les multiples structures d'accompagnements. Une version beta du service est prévue au printemps et le lancement officiel d'ici la fin de l'année. « Paul Duan travaille dans une logique bienveillante de recherche du bien commun, proche de la notion de service public » a déclaré Reynald Chapuis, directeur de l'innovation de Pôle Emploi.

Pour chaque DRH, la question se pose : quel est votre combat d'intérêt général ?

**Idée n°10 : ne pas trop s'enfermer dans les idées des autres, et se fier de préférence à sa propre intuition !**

\*\*\*

Jérôme JULIA – mai 2016