



## Les quatre chantiers de la DRH

***Sans doute parce qu'elles ont toujours été plus proches des hommes que des outils, les Directions des ressources humaines (DRH) se montrent plutôt discrètes sur la technologie de leur SIRH (Système d'information RH). Et pourtant la fonction qu'elles représentent continue à se moderniser. Voici quatre axes majeurs d'évolution sur lesquels les DRH devraient, quoi qu'il en soit, continuer à plancher dans les mois à venir.***

### La dimension stratégique de leur fonction

Depuis de longues années, les directeurs des ressources humaines cherchent à sortir du cadre rigide et à faible valeur ajoutée où ils ont été historiquement cantonnés, celui de l'administration du personnel et du suivi réglementaire, pour prendre de la hauteur et mettre leur mission au diapason de la ligne stratégique de l'entreprise. Le contexte tendu du marché du travail, les difficultés rencontrées par les entreprises à trouver et à retenir les meilleures compétences, ainsi que la nécessité, dans le climat économique actuel, d'optimiser les ressources et de maîtriser les coûts énormes que

représente la masse salariale, renforcent aujourd'hui la légitimité pour les DRH d'accroître leurs responsabilités. Et justement, l'outil informatique peut les aider à passer du suivi opérationnel au pilotage stratégique. Le récent Baromètre RH 2013 de Bodet Software/ESSCA révèle que la volonté « *d'inscrire davantage leur action dans des activités à plus forte valeur ajoutée* » constitue aujourd'hui la principale motivation des DRH à informatiser le SIRH.

### La transformation digitale

Comme la plupart des métiers de l'entreprise, les DRH doivent faire leur révolution numérique. Autrement dit : décliner les principales fonctions RH en « e ». Ainsi, le recrutement

devient e-recrutement, grâce à l'exploitation des réseaux sociaux et autres techniques Web 2.0. La gestion de la paie et celle du personnel ont vocation à se dématérialiser (dématérialisation des bulletins de paie, dématérialisation des processus de la gestion du personnel). La digitalisation des RH concerne également l'intégration de nouveaux personnels (on-boarding) ainsi que la formation des salariés (e-learning), etc. La transformation digitale passe certes par des outils web (espaces communautaires, blogs, wiki, RSE...), mais aussi par des solutions de dématérialisation documentaire (de la numérisation à l'archivage réglementaire), par l'usage généralisé du SaaS, par des applications mobiles (gestion des congés, des déplacements et notes de

frais, entre autres), etc. Là encore, il faut commencer par revoir les méthodes de travail et formaliser les processus dans ce sens.

### Le chantier du collaboratif

Améliorer la communication dans l'entreprise, faciliter les échanges de savoir-faire, assurer le partage des connaissances, faire dialoguer des services qui ont tendance à ne pas se parler (la DSI et les directions marketing, par exemple...) sont aujourd'hui des enjeux forts pour toutes les entreprises. On sait qu'une entreprise « *collaborative* » est plus agile, plus réactive, a des salariés plus motivés, gagne en compétitivité. On attend donc du DRH qu'il joue un rôle de chef d'orchestre, transverse et impartial, entre les différentes équipes métier. Là encore, la technologie peut servir de levier ou de force d'entraînement. On se souvient du buzz fait ces dernières années autour du concept « *Web 2.0* » et des multiples outils qu'il englobe : blogs, forums, groupes de discussion, RSE, etc. Mais la tâche sera rude pour faire adopter ces technologies par l'entreprise et, surtout, pour les mettre au service d'une politique collaborative efficace et cohérente. Les DRH n'en sont encore qu'au stade du démarrage, non à cause des outils, mais du fait des habitudes de travail ou d'une culture du management qui doit changer : cela prendra du temps.

### Le décisionnel et les Big Data

Comme leurs confrères des directions marketing et commerciales, les DRH sont de plus en plus confrontés à un défi majeur : gérer un volume d'informations disparates (de tous formats et de natures très diverses) qui ne cesse de croître. Pour calculer les rémunérations, planifier les



formations, effectuer le suivi des carrières et des compétences, gérer un vivier de candidatures, etc., les DRH doivent être à même de maîtriser et d'analyser des données massives, venant soit des métiers de l'entreprise (résultats commerciaux, par exemple, pour le calcul des commissions ou des primes), soit de l'extérieur (réseaux sociaux grand public et professionnels, CV-thèques, bases de données publiques...). L'analyse de ces données va les aider à trouver plus rapidement des

compétences ou des profils, à optimiser l'affectation des ressources, à mieux trier les candidatures. Et, grâce à la modélisation prédictive que permettent de faire les nouvelles technologies Big Data, les DRH pourront se projeter dans l'avenir, anticiper l'évolution des métiers, programmer la formation à de nouvelles compétences, prévoir la courbe d'évolution des effectifs et celle de la masse salariale. Pas de doute : les Big Data vont valoriser la fonction « *ressources humaines* ». ■



#### L'avis de l'expert CXP

Claire-Marie de Vulliod, *Analyste Conseil*

***Comme la plupart des métiers de l'entreprise, les DRH doivent faire leur révolution numérique. Autrement dit, décliner les principales fonctions RH en « e » : recrutement, paie, gestion du personnel, formation, intégration du personnel...***