

**/ LA FONCTION RH AU CŒUR
DE LA TRANSFORMATION DIGITALE**
TENDANCES - TÉMOIGNAGES - SOLUTIONS





Olivier Vallet

président-directeur général, DOCAPOST

RH et transformation digitale : les nouveaux défis

Aujourd'hui, toutes les entreprises et administrations, grandes ou petites, au sein de toutes leurs Directions métiers, sont confrontées au besoin de se transformer pour rester performantes, avec le digital comme fer de lance. Mais pour que cette digitalisation ne se fasse pas contre mais pour l'humain, elle doit être guidée. Sur ce point, la DRH a un rôle stratégique à jouer : celui d'impulser, de porter cette transformation pour créer les nouvelles conditions de réussite de l'organisation.

Le digital transforme, révolutionne la société mais aussi notre économie et nos habitudes. Les canaux numériques se multiplient, simplifient et accélèrent nos échanges. Nous bénéficions, au quotidien, dans notre vie privée, des avantages des nouvelles technologies et attendons souvent de pouvoir disposer des mêmes services dans notre vie professionnelle.

Le défi, de taille, des entreprises et administrations, est donc aujourd'hui de s'adapter aux nouveaux modes de consommation pour continuer à se développer et rester compétitives. Ce défi est une opportunité, pourvu qu'elles repensent en ce sens leur organisation.

La transformation digitale est aujourd'hui au coeur de la mission de la fonction RH et concerne une très large variété de domaines : la stratégie de marque employeur, l'optimisation de l'expérience salarié, l'automatisation des métiers, les nouveaux modes de travail, la qualité de vie au travail, la gestion et la fidélisation des talents...

Ces transformations sont complexes car elles sont au carrefour de la technologie, du management et de la stratégie de croissance de l'entreprise. Au coeur de ce mouvement, la DRH devient l'acteur central du changement qui doit satisfaire et engager les collaborateurs qui, eux-mêmes, contribuent à la performance de l'entreprise, à la fidélisation et à la conquête de nouveaux clients.

La question n'est plus de savoir s'il faut passer au digital mais plutôt comment l'intégrer et obtenir des résultats tangibles. Avec DOCAPOST, la DRH peut compter sur un partenaire fiable et pérenne pour l'accompagner dans la mise en oeuvre concrète et progressive de la transformation de l'organisation, par la digitalisation de l'ensemble de ses processus métiers (RH mais aussi financiers, relation-client, services généraux...). Nous pensons que transformation digitale rime avec audace, agilité et innovation : nous savons engager les outils et les hommes pour garantir aux DRH le succès de leur nouvelle mission.



P 4 **Dossier**

Quels impacts de l'innovation technologique sur les conditions et l'environnement de travail ?

P 7 **Dossier**

L'innovation digitale RH comme réponse : l'interaction nécessaire entre managers et collaborateurs

P 8 **Dossier**

S'ouvrir au changement sans en être l'esclave

P 10 **Interview**

Valérie LOURADOUR, directrice des Ressources Humaines, DOCAPOST

P 12 **Interview**

Pierre-Marie ARGOUARC'H, directeur des Relations Humaines et de la Transformation Groupe, FDJ

P 14 **Dossier**

Le digital transforme durablement les relations avec l'éclairage de Stéphane INGRASSIA, directeur marketing, DOCAPOST

P 16 **Interview**

Benoît SERRE, directeur général adjoint en charge des Ressources Humaines, Groupe MACIF

P 18 **Interview**

Fabrice MICHEL, responsable marketing stratégique, DOCAPOST

P 20 **Prospective**

Les vecteurs d'innovation pour la fonction RH aujourd'hui par Patrick BOUVARD, philosophe et psychologue, rédacteur en chef de RH Info, le blog d'ADP



Quels impacts de l'innovation technologique sur les conditions et l'environnement de travail ?

Nouvelles sources de stress, nouvelle relation à l'objet, complexité des objets intelligents, dématérialisation du travail... : les relations que nous entretenons avec le monde du travail se modifient, changent, évoluent. L'informatique, les systèmes de communication, la notion même de lieu de travail fixe, tendent à disparaître. Les prouesses technologiques, permettent aux salariés de travailler à tout moment et partout... avec des conséquences parfois contestées sur leur santé. Pour un environnement de travail synonyme de bonne qualité de vie, il faut penser au réaménagement des espaces de travail et envisager la mobilité comme un nouveau moteur de performance des organisations.

L'évolution des technologies numériques opère une transformation profonde au sein des entreprises en termes d'organisation du travail.

Elles offrent autonomie et souplesse à l'entreprise et aux collaborateurs, en signant le début de la fin de l'espace de travail fixe. Elles abolissent les frontières strictes entre vie privée et vie professionnelle à l'ère du toujours connecté-toujours joignable. Elles peuvent également contribuer à la détérioration des conditions de travail avec un impact réel sur la santé si l'on n'y prend garde.

La technologie au service d'un environnement de travail sain et stimulant

Bien encadrées et maîtrisées, les innovations technologiques représentent un atout certain pour les conditions et l'environnement de travail.

Le développement des interactions homme-machine

Les constantes interactions technologiques mettent le cerveau sur le qui-vive, avec risque de perte de notion de limite, dépendance et sentiment d'être submergé. Elles sont aussi une formidable possibilité, offerte notamment par la technologie 3D, de simuler le travail futur en imaginant le réaménagement des espaces ou l'évolution d'un système d'information. Les chefs de projets peuvent ainsi anticiper les problématiques touchant aux conditions de travail et à la santé des salariés.

La mobilité comme moteur de performance des organisations

Le digital abolit les distances géographiques entre l'entreprise, les managers, les collaborateurs et leur domicile. Il permet ainsi d'envisager de nouveaux modes d'organisation plus

souples, qui améliorent la qualité de vie des collaborateurs... La loi Travail avec son volet sur le droit à la déconnexion, entrée en vigueur en janvier 2017, veille notamment à disposer d'un cadre régulateur pour préserver les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Un cadre législatif ne règle cependant pas tout. C'est un changement de mentalité qui doit s'opérer, et qui est à l'œuvre ces dernières années, afin que le nomadisme, où chacun doit être joignable à tout moment et partout, ne soit pas vu comme une source de stress mais comme un moteur de performance. Une expérience physique et humaine de qualité ne peut en effet que s'incarner dans des espaces de travail adaptés, qui favorisent de réels échanges. La performance collective ne peut se développer que dans un univers structuré pour la co-construction et l'innovation. Les innovations technologiques permettent de prendre en compte à la fois les activités nécessitant beaucoup de concentration avec un poste de travail fermé et celles favorisant les tâches en équipe avec des espaces de travail communs semi-ouverts ou ouverts, avec une forte attention apportée sur les aspects acoustiques, phoniques, isolants, etc.

Une capacité nouvelle de travail collaboratif

L'innovation technologique est également en marche pour déployer une communication plus transversale entre les collaborateurs et du même coup mobiliser l'intelligence collective. La transformation numérique favorise la collaboration de tous les instants

clés de l'entreprise, avec une nouvelle manière de travailler, d'apprendre, de manager, de dialoguer, de coopérer dans le travail. C'est une révolution en matière d'approche pédagogique et managériale.

Une évolution constante pour éviter le technostress

Ne nous y trompons pas : l'humain est plus que jamais au cœur de l'expérience digitale. C'est la condition nécessaire pour que l'entreprise tire le meilleur parti des innovations technologiques et que le technostress ne soit pas le mal inéluctable d'un 21e siècle résolument digital.



Automatisation : moins de 10% des emplois vont disparaître

Les métiers les plus exposés sous l'effet de l'arrivée des machines, de l'intelligence artificielle, de la robotique, des objets connectés, de l'impression 3D et du Big Data



Ouvriers non qualifiés, agents d'entretien (21% des emplois exposés), caissiers...

Source : rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) sur les impacts de l'innovation (janvier 2017)

Craig Brod, un entrepreneur américain définissait, pour la première fois, en 1984 déjà, le terme dans son ouvrage « Technostress, the human cost of the computer révolution » : « une maladie moderne d'adaptation due à l'incapacité à faire face aux nouvelles technologies informatiques de manière saine ». Trois décennies plus tard, après l'avènement d'Internet et des objets connectés, on imagine aisément que le sujet est plus que jamais d'actualité. Il engendre un coût important : au niveau individuel des collaborateurs (stress, burn-out, maladies...), mais aussi au niveau de l'entreprise dans son ensemble (fort taux d'absentéisme, de turn-over, réputation mise à mal...). L'innovation technologique peut en effet être une nouvelle source de mal-être.

Le collaborateur moderne, ultra-connecté, est confronté à un dilemme insoluble : courir après le temps, rationaliser chaque minute de travail, renforcer le contrôle de son activité, s'efforcer d'être multitâche, répondre aux nombreuses sollicitations en même temps que de faire face à un afflux excessif d'informations. Comment alors trouver à se ménager des plages de réflexion dans un espace de travail qui n'en est plus réellement un ? Comment ne pas se retrouver avec le cerveau saturé d'informations et la concentration en péril ?

Autant l'innovation technologique constitue un formidable levier d'amélioration des conditions de travail avec des impacts positifs sur le bien-être des collaborateurs, leur performance et leur engagement, autant, à l'inverse, elle

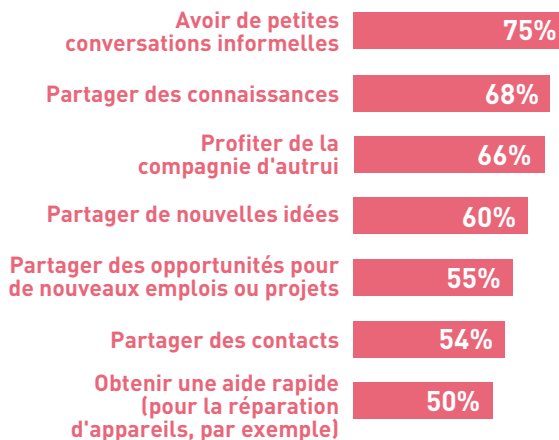
peut être contre-productive si l'entreprise a négligé les impacts possibles d'un équipement digital inadapté : par exemple, le manque d'efficacité opérationnelle, le sentiment d'absence de reconnaissance, le désengagement, l'impression de réaliser des tâches sans valeur ajoutée, etc.



Le boom du coworking

En 2007 : 75 espaces de coworking dans le monde
En 2015 : + de 7 800 espaces et 510 000 coworkers dans le monde

Le Top 7 de ce que les coworkers espèrent des autres membres



Source : 2017 Global Coworking Survey - Deskmag (janvier 2017)



L'innovation digitale RH comme réponse : l'interaction nécessaire entre managers et collaborateurs

L'entreprise doit sans cesse se réinventer, y compris dans ses méthodes de management et les relations interpersonnelles. Les RH ont un rôle primordial à jouer pour (ré)inventer, par le dialogue et la concertation, de nouvelles manières de travailler ensemble et de tirer parti des technologies. Le digital est sur le sujet un très bon accélérateur en rendant possible l'apparition d'une dimension qui ne suit ni les silos ni les matrices.

Hiérarchie verticale vs hiérarchie horizontale

L'innovation digitale représente un changement culturel profond : elle crée une approche des relations humaines et du travail radicalement différente de celle que nous connaissions au 20e siècle. Les hiérarchies verticales traditionnelles deviennent caduques. Les individus peuvent se connecter, échanger du savoir, se motiver les uns les autres et collaborer comme ils le souhaitent. Cette intelligence collective est sans aucun doute une révolution positive et nécessaire pour les entreprises. Cela suppose des structures plus imbriquées, une solide formation des équipes et une promotion active des outils par les managers auprès des collaborateurs.

Réinventer les méthodes de management

Il est tentant de recourir à des outils collaboratifs pour se dire qu'on insuffle de l'innovation dans les modèles de management. Mais un outil ne fera jamais

une stratégie. Le véritable enjeu pour les RH est de s'appropriier ces technologies pour accompagner un nouveau modèle d'organisation et impliquer des compétences plus larges sur des sujets transverses. C'est aux RH, en appui des dirigeants, de définir les piliers d'un nouveau management. Quelques pistes :

- responsabiliser les collaborateurs en leur donnant la possibilité de négocier leurs objectifs entre eux ;
- jouer la carte de la liberté en s'appuyant sur les nouvelles technologies (nomadisme, télétravail, coworking...);
- mobiliser l'intelligence collective grâce aux réseaux sociaux d'entreprise et aux espaces collaboratifs ;
- libérer la parole en organisant régulièrement des réunions entre collaborateurs et suivre leur satisfaction ;
- offrir la possibilité aux collaborateurs de découvrir les projets et équipes existantes (transversalité) afin d'y prendre une part active Et ainsi améliorer leur bien-être au travail.



S'ouvrir au changement sans en être l'esclave

La digitalisation formidable eldorado ou source de tous les maux ? La transformation digitale envahit nos pratiques à une vitesse inégalée jusqu'ici. Pour qu'elle soit réussie, il faut aussi l'envisager sous l'angle de la qualité de vie au travail.

L'innovation digitale offre de nombreuses possibilités aux services RH. Voici quelques exemples concrets permettant de tirer parti des technologies.

De nouveaux modes de travail collaboratifs grâce aux réseaux sociaux d'entreprise

Les Réseaux Sociaux d'Entreprise sont le terrain d'expression des pratiques en réseau nécessaires à la transformation des entreprises. En permettant de fluidifier la communication et en favorisant la transversalité et l'intelligence collective, ils rendent l'entreprise apprenante. Mais pour que leur mise en place soit véritablement réussie, encore faut-il que les collaborateurs aient envie de jouer le jeu et de s'engager dans la durée.

Les trois ingrédients-clés de la réussite d'un RSE seraient que :

- l'équipe dirigeante sache insuffler et accompagner une vraie dynamique du changement auprès des collaborateurs ;
- les salariés soient accompagnés et stimulés dans leur quotidien, par exemple en leur montrant des exemples de réussites.

De nouveaux environnements de bureau adaptés au digital

Les espaces de travail sont aujourd'hui essentiellement digitaux, afin que les collaborateurs puissent accéder à leur convenance aux applications nécessaires à leur travail. La dimension collective prend le pas sur la sphère individuelle. Désormais les entreprises investissent davantage dans la création de zones de travail collaboratif (bureaux, salles de réunions, espaces de détente et de restauration...) et dans l'achat de biens mobiliers partagés entre plusieurs personnes, plutôt que dans des bureaux fermés et des espaces de rangement. La qualité de l'aménagement de l'environnement de travail constitue un véritable levier pour attirer et fidéliser les talents, les salariés étant demandeurs de conditions de travail toujours plus optimales. En outre, à l'heure du cloud, des réseaux sociaux et de la mobilité, les espaces de travail nécessitent, plus que jamais, des solutions de sécurité performantes à même de garantir la confidentialité des données. Cette question de concilier sécurité des données de l'entreprise

et protection de la vie privée du salarié connecté mérite aussi d'être posée en dehors de la seule sphère des espaces de travail. Comme par exemple avec le développement du Bring Your Own Device (BYOD : l'usage d'équipements informatiques personnels dans un contexte professionnel), du Choose Your Own Device (CYOD : l'entreprise propose à ses collaborateurs d'acheter leur équipement mobile parmi différents terminaux « approuvés ») ou encore du Corporate Owned Personally Enabled (COPE : les terminaux mobiles sont achetés et détenus par l'entreprise, et configurés pour un usage professionnel).

De nouvelles formes de travail pour gagner en agilité

Les nouvelles formes de travail telles que le coworking, le freelancing ou le télétravail apportent des solutions novatrices pour gagner en flexibilité, agilité et rentabilité. Le bureau de demain sera nomade ou ne sera pas ! Il importe également que les collaborateurs aient accès aux outils où qu'ils se trouvent. Des applications d'entreprise performantes leur permettent maintenant de travailler de chez eux (voire des transports) comme s'ils étaient dans leur bureau, et en temps réel.



6 actifs sur 10 souhaitent une régulation de l'utilisation des outils numériques professionnels en dehors du travail

Source : cabinet Eléas, spécialisé dans la prévention des risques psycho-sociaux (octobre 2016)

Contre l'hyperconnexion généralisée, le droit à la déconnexion

Comment les entreprises peuvent-elles concrètement organiser la déconnexion* ?

Quelques pistes :

- clarifier leur discours par le biais de chartes et accords direction/salariés ;
- sensibiliser le management via des formations aux bonnes pratiques ;
- intervenir directement dans les usages : une alerte en cas d'envoi de mail tardif proposant de différer l'envoi, la réalisation d'un bilan de consommation numérique mettant en avant les échanges émis hors du temps de travail, la communication soulignant l'importance de privilégier les échanges oraux plutôt que par mail et de ne pas réaliser de réunion avant 9h ou après 18h, etc.

Cet article de la loi Travail* a le mérite de nous faire mieux réfléchir à notre propension à nous enchaîner à notre smartphone et aux limites que nous voulons mettre entre vie professionnelle et vie privée. C'est aux équipes RH d'accompagner, là encore, le management pour que la culture digitale soit absoute de pression et stimulante.

* Le droit à la déconnexion est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017 pour les entreprises de plus de 50 salariés.



Valérie Louradour

directrice des Ressources Humaines, DOCAPOST

▮▮ Le désilotage n'est plus une option organisationnelle, c'est une obligation pour avancer ▮▮

Pour Valérie Louradour, DRH de DOCAPOST, la fin du travail en silos et des rigidités hiérarchiques traditionnelles accélère la capacité d'innovation des entreprises. La méthode Test and Learn permet de structurer cette démarche d'innovation.

Le fonctionnement traditionnel par silos est-il définitivement voué à disparaître ? Les entreprises n'ont-elles d'autre choix que celui de s'affranchir d'un modèle d'organisation verticale pour un modèle d'organisation horizontale ?

Il n'y a pas de suppression d'un modèle au profit d'un autre. Le management des équipes, des activités restent majeur pour guider, accompagner les équipes, développer les résultats.

Pour faciliter à la fois la résolution de problèmes, l'innovation et une plus rapide conduite de projets, les organisations ont besoin d'aller chercher de la pluridisciplinarité, des visions complémentaires voire décalées. Le fonctionnement en mode projet développe l'agilité et l'efficacité. C'est la capacité des managers à mettre en mouvement les équipes et à leur donner de l'autonomie qui apporte performance et valeur ajoutée aux projets. Les dimensions plurielles sont nécessaires pour réussir dans des environnements complexes.

Quels sont les contextes et sujets qui se prêtent plus que d'autres à ce « désilotage » ?

Les start-ups sont des organisations avec peu d'historique et d'effectifs. Elles ont une facilité à intégrer le mode projet ou à fonctionner en organisation matricielle. Ce sont des organisations dont nous pouvons nous inspirer. C'est en particulier le cas pour les projets nécessitant une pluridisciplinarité ainsi que pour les situations de changements d'offres ou de produits nécessitant de la réactivité. Tous les besoins d'innovation et de modernisation des approches sont autant de sujets qui renvoient à des modes de travail entre équipes de différents domaines. C'est à mon sens le plus sûr moyen d'obtenir des résultats rapides et pertinents. Les impacts du numérique

fournissent des sujets où l'agilité des organisations est prépondérante.

En quoi la méthode Test and Learn accélère-t-elle la capacité d'innovation des entreprises ?

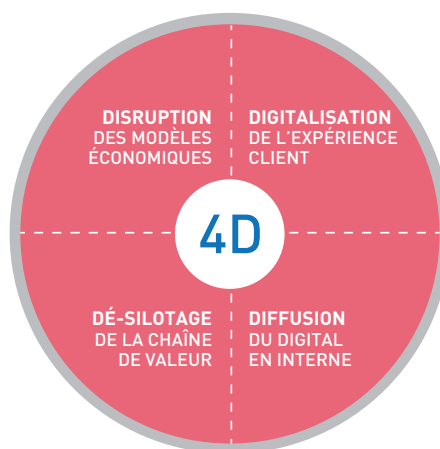
Elle introduit la capacité à se remettre en cause, le droit à l'erreur, à progresser sur des sujets nouveaux, à re-questionner des façons de faire, des démarches et principes de fonctionnement... C'est par cette agilité, cette flexibilité que l'on peut créer et apporter des solutions nouvelles. La sérendipité et le mode projet sont essentiels pour engager cette démarche et apporter aux acteurs des principes pour bien fonctionner et créer de la valeur.

Comment résoudre cette difficile équation : toujours innover et améliorer ses résultats alors qu'il faut sans cesse maîtriser ses coûts et limiter les risques dans un marché en pleine mutation ?

L'introduction pertinente du numérique accompagnée par une ligne managériale collaborative et impliquée peut répondre à cette double exigence : rentabilité et identification de relais de croissance. C'est aux managers d'assurer cette double mission en expliquant les contraintes économiques et les nouvelles opportunités du numérique. La fonction RH se modernise avec le digital (dématérialisation de certains processus : recrutement, entretiens annuels, bulletin de paie...) permettant une diminution du temps consacré à la gestion et libérant ainsi du temps pour s'investir dans des projets et actions au plus près des équipes opérationnelles :

proactivité sur les démarches de formation, sur les reconversions et l'accompagnement des changements. Ces opportunités de modernisation par la digitalisation développent aussi très concrètement la culture numérique au sein de l'entreprise.

Les 4D du bon mix digital



27%



des entreprises en 2016, contre 15 % un an plus tôt, définissent le digital comme une "rupture de business model".

Source : Baromètre de la Transformation Digitale, CSC (février 2016)



Pierre-Marie Argouarc'h
directeur des Relations Humaines
et de la Transformation Groupe, FDJ

▮▮ L'addition d'un tas de dispositifs concourt à l'agilité ▯▯

Selon Pierre-Marie Argouarc'h, directeur des Relations Humaines et de la Transformation Groupe de la Française des Jeux, la transformation agile est un état d'esprit plus que des méthodes toutes faites. Détail sur les mesures mises en place pour donner une vision d'ensemble aux collaborateurs et remettre de la réactivité au sein des organisations.

Quelle est votre recette pour réussir votre transformation agile ?

Ma méthode repose sur deux principes simples : la subsidiarité et le collaboratif. Je ne suis pas de ceux qui pensent que l'entreprise libérée consiste à supprimer les niveaux hiérarchiques et les managers. Ce principe est possible, mais il n'est pas applicable partout.

Je maintiens en revanche que nous pouvons développer, quel que soit le modèle d'organisation, une entreprise « libérante ». C'est ce que je m'efforce de mettre en place à la Française des Jeux. Cela signifie commencer par transformer et changer le rôle des managers. Leur rôle, et cela est d'autant plus vrai à l'ère du numérique, est qu'ils puissent, à partir de la stratégie qu'on leur aura expliquée, déterminer quels sont les leviers à activer afin d'atteindre l'objectif. C'est le principe de subsidiarité : à mon sens, plus une décision est prise au niveau où

le problème se pose, plus c'est efficace. Nul besoin de remonter l'information systématiquement au Comex. Les managers apprennent à faire, puis à faire faire aux autres. Il est essentiel de commencer par les managers.

Ne dit-on pas : « L'escalier se balaie par le haut » ? J'ai ainsi développé le savoir-faire coaching de mes managers pour leur apprendre à diriger différemment leurs équipes. Depuis novembre 2016, notre formation « Manager avec la posture coach à l'ère du numérique » accueille, à raison d'une session par mois, nos 240 managers. Ceci rejoint mon deuxième principe : permettre le développement des performances des collaborateurs via le collaboratif. Cela va bien au-delà d'un réseau social d'entreprise, dont nous disposons par ailleurs depuis cinq ans, comme beaucoup d'entreprises.

Justement, en quoi le collaboratif est-il une posture innovante et agile ?

L'innovation passe par le fait de faire grandir les managers et collaborateurs. Il s'agit de leur faire bénéficier de différents dispositifs où ils peuvent s'exprimer sur la stratégie de l'entreprise. L'un d'eux est « La voix des collaborateurs », un think tank interne visant à tester mes idées RH par lequel les hommes peuvent s'exprimer sur le fonctionnement de l'entreprise. Autre exemple, notre passeport numérique : conçu avec les équipes RH et les collaborateurs avant d'être déployé auprès de 2 000 personnes dans le groupe, il a été testé auprès de 50 personnes faisant partie du laboratoire de test Lab-Num. Il permet aux collaborateurs de s'auto-évaluer puis de s'auto-former en e-learning. Il est important d'échanger les bonnes pratiques et d'ouvrir le champ de la réflexion. Nous avons créé l'ASAP, un lieu pour dénouer les nœuds de l'entreprise et ainsi avancer plus vite. Sur une journée, 30 à 50 collaborateurs travaillent sur un sujet donné. Le déroulement des échanges comprend trois étapes de réflexion autour de la divergence des idées, leur convergence et leur alignement afin d'élaborer un plan d'action. Il est ainsi plus aisé de définir une politique globale cohérente. La solution vient de l'addition des talents. Le savoir doit se transmettre, se partager. Tout l'enjeu est de ne pas se croire seul indispensable à la solution. L'ASAP permet en outre d'insuffler un nouveau souffle, en faisant collaborer des personnes sur des sujets ayant parfois peu à voir avec leur métier.

En somme, c'est s'appropriier l'esprit des start-ups ?

Tout à fait ! Nous avons d'ailleurs créé 7 start-ups internes, des « cellules d'incubation », de 3 à 4 personnes chacune. Nous leur avons demandé d'inventer les jeux de la FDJ de 2025. Cela développe l'agilité de l'entreprise et permet de créer nos nouveaux jeux digitaux beaucoup plus rapidement (en 10 mois, contre 24 à 36 mois par la voie traditionnelle). C'est essentiel si l'on veut conquérir les nouvelles générations. Je ne crois pas à une solution miracle mais l'addition d'un tas de dispositifs concourt à l'agilité. Les petits ruisseaux font les grandes rivières.

Les start-up plus attractives que les PME et les grandes entreprises



des étudiants souhaitent travailler dans une start-up



des jeunes actifs de PME ou grandes entreprises rêvent de les rejoindre

Source : étude Kéa & Partners auprès des 18-35 ans (février 2017)



Le digital transforme durablement toutes les relations

Le changement des habitudes d'achat de produits ou de services n'est pas le seul impact du commerce digital. La relation client s'en trouve métamorphosée, de même que la relation entre l'entreprise et ses candidats et collaborateurs. Analyse des tendances phares.

L'innovation digitale au cœur de la relation client

Le digital a complètement bouleversé la relation client, en créant une proximité inégalée avec le client, en s'ancrant dans son quotidien, en étant présent partout et à tout moment pour lui. Plus libre, plus informé, le consommateur 3.0 prend la parole et donne son avis sur le net. Il attend des marques réactivité, dynamisme et offres personnalisées. La « Digital Proximity » s'annonce comme l'avenir de la relation client.

Plusieurs tendances se dégagent pour les entreprises :

- créer un lien de confiance au travers d'une stratégie de marque par le biais de différents canaux de communication (communication omnicanale) ;
- faire vivre au client une expérience en temps réel avec la marque (réactivité, réduction du temps de traitement, chatbot...);
- exploiter le Big Data afin de personnaliser toujours davantage la relation client : ciblage comportemental et ajustement des messages selon les données de navigation ;

- créer un lien bien plus profond que celui uniquement commercial et œuvrer ainsi à la fidélisation des clients : coller aux réalités du quotidien de ses clients, montrer de l'attention et de l'empathie envers sa communauté (exemple d'Airbnb ayant lancé un appel à tous ses utilisateurs lors des attentats de Paris).

Réactivité, créativité, proximité, authenticité, humanité, sont désormais les maîtres mots d'une relation client réussie. Les technologies digitales offrent des opportunités infinies en la matière.

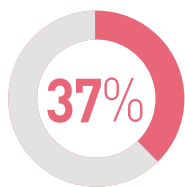
L'innovation digitale au cœur de la relation candidat

Des enjeux d'engagement et de productivité, combinée à une rareté des talents, justifient qu'on se soucie désormais autant des candidats qu'on se soucie des clients. A l'heure où l'acquisition des talents se fait de plus en plus concurrentielle, les entreprises n'ont d'autre choix que d'accroître leur notoriété auprès de leur cœur de cible et d'améliorer la qualité et la quantité de leurs candidatures. Le recrutement se fait alors marketing, avec des dispositifs

spécifiques pour la promotion de leur marque employeur et le sourcing de leurs candidats.

Le Candidate Relationship Management devient une discipline RH majeure. Un ROI probant nécessite un parcours candidat innovant, avec des incontournables :

- des données pour mesurer le succès des différents canaux ;
- une expérience candidat personnalisée selon leur comportement et la connaissance que l'on a d'eux ;
- des web analytics pour analyser l'engagement des candidats et améliorer l'efficacité du recrutement en voyant où, quand et pourquoi ils abandonnent leur processus de candidature ;
- une expérience unique, unifiée, cohérente, digitale ;
- de l'information utile et différenciante, qui colle aux besoins des candidats, avec du contenu à forte valeur ajoutée (vidéos métiers, témoignages de collaborateurs, géolocalisation, calcul du temps de trajet domicile-entreprise) ;
- la possibilité de faire acte de candidature de manière simplifiée via des boutons de réseaux sociaux.



des actifs utilisent chaque jour leurs outils numériques professionnels en dehors du travail

Source : cabinet Eléas, spécialisé dans la prévention des risques psycho-sociaux, octobre 2016

L'innovation digitale au cœur de la relation collaborateur

« Tout l'enjeu de l'innovation digitale dans la relation avec le collaborateur est de répondre à l'objectif de l'entreprise de le recruter, de le fidéliser, de le rendre de plus en plus performant et de le transformer en ambassadeur convaincu, même une fois parti. Le recrutement est déjà une étape extrêmement connectée. Il est de même difficile de développer une relation digitale avec le candidat si on ne s'est pas préoccupé de s'équiper en interne. Digitaliser, simplifier la vie du collaborateur, c'est aussi renforcer sa marque employeur. L'engagement dans une démarche de transformation digitale nécessite de proposer un parcours sans couture. Il faut éviter les ruptures. Un des moyens d'accélérer le déploiement de ces solutions est de proposer des services qui facilitent la vie du collaborateur en dehors des frontières de l'entreprise. Nous lui proposons par exemple de disposer d'un coffre-fort unique, sécurisé, à vie, abritant tous ses documents professionnels (bulletins de paie dématérialisés) mais aussi personnels. »

Stéphane Ingrassia
directeur marketing, DOCAPOST



Benoît Serre

directeur général adjoint en charge des Ressources Humaines,
Groupe MACIF

La relation est étroite entre la satisfaction des clients et des collaborateurs

En plus de gérer la rémunération et les relations entre les collaborateurs, le DRH moderne s'occupe de vendre l'entreprise via sa marque employeur. Il œuvre à fidéliser ses collaborateurs, s'investit dans les projets d'innovation de l'entreprise... Comment s'approprier les techniques du marketing pour une RH agile ? Eclairage de Benoît SERRE, directeur général adjoint Ressources Humaines Groupe de la MACIF et vice-président de l'ANDRH.

Le DRH doit-il être un pro du marketing ?

Certainement, mais il doit surtout être un pro des ressources humaines ! Comment penser que les collaborateurs suivront si vous ne disposez pas de bonnes connaissances sur les règles d'un plan de rémunération, sur les SIRH et le droit social français ? Il ne peut y avoir de marketing sans fond.

Actuellement, la tendance dans les grandes entreprises est à la refonte de la dimension relation sociale, sans compter la réorganisation des modes de travail induite par la digitalisation. C'est une chance à saisir pour les DRH d'adapter les RH au besoin de la stratégie de l'entreprise. Il y a désormais une réelle prise de conscience de la nécessité d'une bonne qualité de vie au travail pour améliorer la performance. Cette prise

de conscience en haut lieu facilite notre travail. Marketer la fonction RH permet de bien faire comprendre que le DRH est un acteur clé de l'entreprise et que son travail consiste à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, avec les bonnes personnes.

Comment vous êtes-vous approprié les techniques du marketing dans votre fonction ?

Le digital vient percuter l'organisation des métiers. 60 % des métiers d'aujourd'hui n'existeront plus dans vingt ans. 60 % des métiers de demain n'existent pas encore actuellement. Le DRH a une nécessaire capacité de projection. Les techniques de marketing et de communication, tant interne qu'externe, lui sont une aide précieuse pour cela, de même que l'outil

digital. Ce dernier doit rester au service de la stratégie, au risque de tomber dans la gadgétisation à outrance.

Le directeur marketing a toujours été un interlocuteur majeur pour le DRH. Le premier projette les besoins du client à cinq ans, le second projette les besoins humains de l'entreprise à cinq ans. Tous deux occupent ainsi le même espace-temps. Je considère qu'ils ont une symétrie des attentions : la relation est étroite entre la satisfaction des clients et celle des collaborateurs. Nous pouvons également faire le parallèle avec les outils et usages digitaux qui sont proposés aux clients mais aussi aux managers et collaborateurs. Selon moi, les collaborateurs de l'entreprise représentent ses premiers clients. C'est une approche client interne. Le rôle du DRH est de travailler à ce que les collaborateurs aient les bonnes compétences, au bon endroit, dans la bonne organisation.

Quelles sont les actions que vous avez initiées en matière de marketing RH ?

Ma vision stratégique était la suivante pour favoriser les échanges : si nous souhaitons que les collaborateurs nous parlent, nous devons leur parler. Nous avons mis en place un réseau social d'entreprise dès 2013.

Nous avons modifié les codes de communication, très hiérarchiques et descendants. Les collaborateurs se sont approprié l'outil RSE, ils ont monté des groupes projet entre eux. Je me suis rendu plus accessible. La RH n'est pas une fonction qui se fait dans un bureau. Elle nécessite d'aller à la rencontre des collaborateurs, dans les couloirs,

en prenant la parole dans l'entreprise, en répondant personnellement aux questions sur les réseaux sociaux. Nous avons une université d'entreprise « Macif Campus » et dans ce cadre nous avons initié en 2013 les universités d'été. Nous lançons cette année les universités métiers pour partager les transformations métiers du groupe.

Ces actions montrent à quel point la RH est partout et s'approprie tous les sujets. Se contenter de ne faire que du technique ou que du marketing serait une erreur.

Quel message souhaitez-vous faire passer aux entreprises ?

La communication exclusivement descendante a fait son temps. Il est vital d'organiser un dialogue permanent avec tous les collaborateurs. La nouveauté pour le DRH est d'être interpellé directement par les salariés. Cela libère la parole initiative. Vous ne pouvez plus exercer votre fonction de DRH sans être bon communicant. Le marketing RH a son importance, mais il ne remplace pas la maîtrise du métier.



7 entreprises sur 10 utilisent une plateforme d'échanges, comme les réseaux sociaux d'entreprise, pour ouvrir une nouvelle voie de communication avec les salariés

Source : Baromètre de la Transformation Digitale, CSC (février 2016)



Fabrice Michel
responsable marketing stratégique,
DOCAPOST

En favorisant le nomadisme, le digital améliore le bien-être au travail

Fabrice Michel, responsable marketing stratégique de DOCAPOST, nous éclaire sur l'influence des espaces de travail et des nouveaux modes de travail sur la santé et la qualité de vie des collaborateurs.

En quoi le digital est-il un levier de bien-être au travail ?

Le digital est selon moi un puissant levier de bien-être au travail en ce sens qu'il favorise le nomadisme et l'avènement de nouveaux modes de travail (télétravail, desksharing...). Pouvoir télétravailler une journée par semaine est une source avérée de performance et de bien-être (moins de trajets, plus de concentration...). Tout l'environnement de travail est désormais mobile. Les entreprises disposent de solutions digitales pour favoriser toujours plus cette mobilité et œuvrer ainsi à la qualité de vie au travail.

Elles s'équipent de solutions de gestion électronique de documents très intuitives, à des coûts désormais très compétitifs. Les outils de workflow permettent de préciser les circuits de cheminement des documents, d'identifier les intervenants concernés et ainsi de digitaliser les processus de l'entreprise. Les réseaux sociaux d'entreprise fluidifient la

communication dans l'entreprise et au-delà : les collaborateurs se l'approprient désormais pour leurs usages personnels. Nous assistons à une distillation du digital à tous les niveaux de l'entreprise : logiciels de gestion de talents et de parcours, formations d'un nouveau type avec le e-learning et social learning, vidéo-conférences, etc. Les barrières espace-temps s'estompent avec des solutions technologiques visant à concilier vie professionnelle et vie privée pour améliorer la qualité de vie.

Quelles sont les attentes des entreprises et celles des salariés en la matière ?

L'entreprise escompte de la digitalisation des gains économiques, de la notoriété et de la productivité. L'immobilier est le deuxième poste de dépenses après la masse salariale (1 000 euros/m²/mois en Ile-de-France). Beaucoup de grandes entreprises ont adopté le desksharing. Cette culture du bureau partagé se diffuse jusque dans les PME. Le nomadisme,

avec la généralisation du travail chez soi et la diminution de postes dédiés, est un moyen de réaliser des économies substantielles sur les espaces de travail. Celles-ci pourront être reportées sur le réaménagement des espaces de travail collaboratif, en favorisant le travail en mode projet. On joue alors sur la productivité. La transformation des espaces et modes de travail dans un monde digitalisé est également un très bon levier de notoriété : les entreprises se dotent d'espaces plus attractifs et récréatifs, voire de services conciergerie et points relais, de nature à attirer notamment les fameuses générations Y et Z. Les Chief Happiness Officers, qui ont le vent en poupe en particulier dans les grandes entreprises, se saisissent tout particulièrement de ces sujets afin de diminuer le taux d'absentéisme et améliorer la productivité.

Les salariés souhaitent quant à eux des applicatifs métiers avec des interfaces plus simples, plus intuitives, à l'instar de ce qu'ils utilisent pour leur usage particulier.

La frontière entre vie privée et vie professionnelle tend à disparaître. Quel rôle peut avoir la RH pour favoriser le bien-être au travail ?

L'ultra-connexion peut avoir des effets néfastes sur le bien-être et la santé des collaborateurs. La loi sur le droit à déconnexion en vigueur depuis janvier 2017 s'efforce d'instaurer un cadre. Pour que le digital tienne véritablement ses promesses en termes de productivité et d'amélioration des conditions de vie au travail, il est essentiel de ne pas oublier l'aspect humain. Cela est possible avec

des politiques d'accompagnement de la RH. Des formations sont nécessaires au niveau des managers, pour gérer le stress latent et discuter des mesures à prendre (paramétrage des outils, déconnexion des postes de travail après 18h30...).



Une grande part de télétravailleurs invisibles



de télétravailleurs salariés



de télétravail contractuel



de pratiques informelles et ponctuelles

Source : Rapport METTLING « Transformation numérique et vie au travail », remis au ministre du travail (septembre 2015)



Patrick Bouvard
philosophe et psychologue,
rédacteur en chef de RH info, le blog d'ADP

7 vecteurs d'innovation pour la fonction RH aujourd'hui

Il est possible de discerner aujourd'hui 7 grandes tendances qui impactent nos activités professionnelles et nous conduisent à un changement de paradigme. Si l'on veut tirer le meilleur parti de ces tendances et de leur effet de cumul, il faut comprendre leurs interactions et en quoi elles peuvent susciter une véritable politique d'innovation, permettant à la fonction RH de conduire la nécessaire transformation de l'entreprise.

1 / Un ensemble d'évolutions sociétales affecte fortement les mentalités. Les générations montantes n'ont pas envie de perdre leur vie à la gagner. Ils veulent du sens. Le triptyque Confiance-Autonomie-Responsabilité devient la base non négociable du travail possible. Le travail est fait pour l'homme et non l'homme pour le travail. Il s'agit de restaurer une logique contractuelle professionnelle : du lien social plutôt que de la subordination arbitraire.

2 / La "révolution digitale" n'est pas d'abord une question de technologie, mais de nouveaux modes de collaboration et de coopération : les modes de travail, d'organisation, de management, de gestion du capital humain et de stratégie, sont en train d'évoluer.

3 / Les tâches d'exécution sont tôt ou tard destinées à être automatisées, pour les

cols bleus comme pour les cols blancs. Face à une mutation très étendue des métiers actuels et à une restructuration de l'emploi, il y a nécessité d'anticiper sur les nouveaux besoins qui vont apparaître au cœur de la GRH.

4 / L'affranchissement de l'espace et du temps. Le travail n'est plus un lieu où l'on se rend à des moments identifiés, mais quelque chose que l'on fait de partout et n'importe quand, emmenant notre entreprise avec nous. Les identités individuelles et collectives sont fragilisées. Les logiques de réseaux font passer chacun de nous d'un état de spectateur à un rôle d'acteur et d'influenceur.

5 / L'entreprise devient un système ouvert de communautés, résultat de l'interférence des informations et actions diffusées à chaque moment et en tous

lieux par chaque acteur interne et externe. Voilà pourquoi la problématique de l'unité et de la cohérence du projet d'entreprise ne se pose plus du tout comme avant.

6 / La QVT, principal levier d'engagement, ne se résume plus à la Qualité de Vie « au » Travail – traitant l'environnement et les bonnes conditions d'exercice –, mais « dans » le Travail, renouant avec la question du sens et de l'accomplissement. Elle va même devenir la Qualité de Vie tout court, car nous n'avons qu'une vie, faite de multiples activités. Il s'agit d'approvoiser la distance et de redécouvrir la proximité. Il faut aujourd'hui innover non plus pour « remettre l'homme au cœur de l'entreprise », mais bien « remettre l'entreprise dans le cœur de l'homme » !

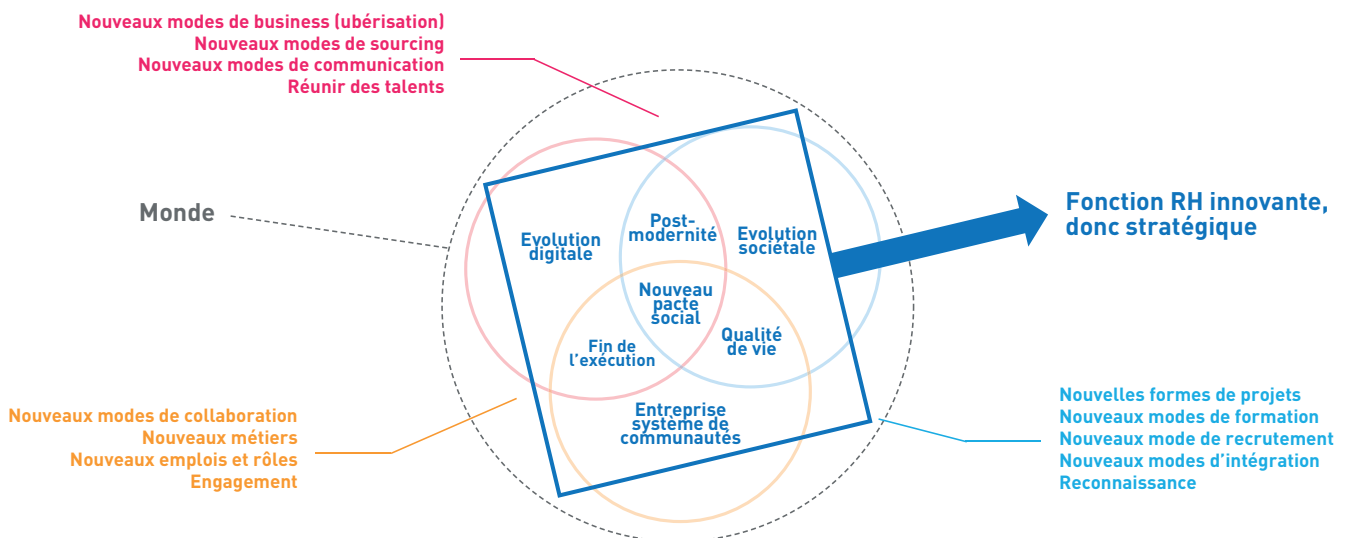
7 / La collaboration, fondée sur les 6 points précédents, restructure de façon horizontale un pacte social fondé sur une certaine bienveillance mutuelle

et davantage construit sur des règles partagées. Aussi, l'intégration dans une communauté devient plus importante que l'intégration dans une entreprise. Bien entendu, chacune de ces tendances est aussi porteuse de risques et d'effets pervers. Mais nous sommes à un tournant ; les opportunités sont déjà là, et en grand nombre ! Il me semble capital de regarder plutôt ces opportunités et d'en faire un levier de développement.

La transformation en cours exige dès maintenant une politique d'innovation opérationnelle

Ces 7 tendances s'agrègent pour créer des effets de mutation et des opportunités d'innovation sans précédent dans l'Histoire.

C'est la fonction RH toute entière qui doit se saisir de cette problématique pour devenir enfin réellement stratégique ! Et stratégique parce qu'innovante ! De multiples voies d'innovation sont déjà à l'œuvre et nombre de start-ups l'illustrent avec brio.





DOCAPOST
10, avenue Charles de Gaulle
94 673 Charenton-le-Pont Cedex

CONTACTEZ-NOUS
contact@docapost.fr
www.docapost.com/solutions-rh

