Deloitte. Le DRH au cœur de la tourmente digitale de l'entreprise



30%

60%

Sommaire

5	Editorial
7	Une entreprise digitalisée ?
11	Un DRH digital ?
15	Un manager digital ?
18	DRH et CDO
21	Méthodologie et panel
22	Contacts



A propos du Cercle de l'Excellence RH

Un club unique pour un enjeu unique

Face à la perception encore trop souvent controversée et injuste du DRH, notre objectif est de fédérer des DRH au plus haut niveau stratégique, quelle que soit la taille de l'entreprise, ambassadeurs de la fonction, pour bâtir ensemble un cadre d'inspiration, rassembler celles et ceux qui s'y reconnaissent, se mobilisent pour l'image et le rayonnement du DRH et faire du Cercle LE cercle RH de référence. Pour un DRH de haut niveau, l'enjeu est d'être capable d'investir des champs périphériques à sa mission et de pouvoir prendre en charge des sujets nouveaux qui ne sont couverts par aucune autre fonction.

Notre ambition en 5 points : contribuer à élever le DRH au plus haut niveau stratégique de l'entreprise, sensibiliser les parties prenantes - grandes écoles, médias, leaders d'opinion et partenaires sociaux parlementaires, être force de proposition, mener des actions d'intérêt général au-delà des RH et promouvoir l'excellence RH en toute circonstance

Parmi les événements et publications réalisés par le Cercle de l'Excellence RH: « Le CoDir du 3º millénaire » (2012), « Image et Rayonnement du DRH » (2013), « MANIFESTE pour l'engagement citoyen des entreprises afin de faciliter l'accès des salariés du privé aux mandats publics électoraux et pour connecter l'entreprise et le politique » (2015), 1er Carrefour Digital & Entreprise (2016)...

C'est dans cette perspective que le Cercle de l'Excellence RH a pris l'initiative de lancer une étude portant sur « Le DRH au cœur de la tourmente digitale de l'entreprise » en partenariat avec Deloitte. Elle contribue à la promotion et à la valorisation du DRH et au rôle déterminant qu'il doit jouer dans le cadre de la transformation digitale de l'entreprise.

Le Cercle de l'Excellence RH a été créé en 2013 par Edgard Added, Président du Groupe RH&M, et est présidé par Stéphane Roussel, Directeur général en charge des Opérations VIVENDI.



A propos de Deloitte -Capital humain

Deloitte est leader mondial des services professionnels avec l'offre la plus complète du marché sur cinq métiers clés : Audit & Risk Services, Conseil, Financial Advisory, Expertise comptable, et Juridique & Fiscal.

Deloitte, c'est également une organisation par secteurs d'activité stratégiques, répondant aux besoins et attentes de nos clients à la recherche d'une qualité de service à haute valeur ajoutée : Aviation & Transports, Energie & Ressources, Institutions financières, Secteur public, Technologies-Médias-Télécoms, Distribution & Produits de grande consommation, Manufacturing, Sciences de la vie.

> En France et dans le monde, les experts des équipes Capital humain de Deloitte mettent en œuvre les solutions permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances à travers leurs hommes et femmes.

> > Au sein du département Rémunération et Avantages sociaux, nos experts en rémunération et actuariat aident ainsi les organisations à mettre en place les politiques de rétribution les plus efficaces, en ligne avec leur culture, leur mode de fonctionnement et leurs objectifs stratégiques.

Les spécialistes en capital humain et en rémunération de Deloitte ont développé de nouvelles méthodes d'analyse des organisations et de nouveaux modes d'exploitation des données salariales afin de mettre à disposition de nos clients des informations fiables et précises permettant de prendre les bonnes décisions dans leurs politiques de rémunération.

Deloitte a mis en place un Observatoire du Capital humain, qui a pour vocation d'observer les pratiques, les tendances récurrentes ou émergentes dans les domaines de la rémunération, de la motivation et de l'engagement des collaborateurs.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de donner à toutes les organisations (PMI/ PME, grands groupes, associations...) un accès aux analyses de marché et de refléter ainsi la diversité du tissu économique et social français.



Fditorial

Le digital est omniprésent : c'est un sujet d'actualité qui concerne tous les domaines d'activité d'une entreprise et la société dans son ensemble. Au-delà de ces évolutions technologiques, les organisations doivent s'adapter aux nouveaux modes d'organisation du travail en transformant leur culture managériale. Les entreprises deviennent ainsi de plus en plus agiles dans leur organisation avec une approche plus horizontale.

Dans ce contexte, si le DRH doit être le moteur de la digitalisation, il doit se doter des moyens d'une maturité digitale pour accompagner ces transformations organisationnelles et managériales.

Par ailleurs, pour 9 DRH sur 10, le rôle de manager est impacté par l'introduction du digital : il est ainsi amené à évoluer loin des normes et repères habituels et à se réinventer avec la transformation digitale. Les organisations attendent de leurs managers qu'ils accompagnent cette transformation en prenant la posture de coach et de chef d'orchestre entre différentes équipes projet et en animant un portefeuille de compétences.

En parallèle, la transition digitale modifie les comportements et les attentes des collaborateurs : ces derniers sont de plus en plus mobiles et hyperconnectés et aspirent à travailler en mode projet. Ceci a un impact significatif sur la manière de gérer les collaborateurs ainsi que sur la notion de performance qui est plus difficile à appréhender sans inclure l'aspect collectif de la performance.

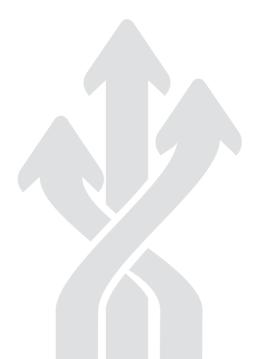
Ainsi, au-delà d'une simple approche utilitariste des outils digitaux, il s'agit véritablement d'une révolution tant au niveau de la culture de l'entreprise que des modes de management. Or, face à ces défis, plus de 8 DRH sur 10 estiment que les managers ne sont pas assez compétents aujourd'hui pour être porteurs de la transformation digitale et contribuer à la digitalisation globale de l'entreprise.

Au cœur de ces bouleversements, le rôle du DRH est donc crucial pour impulser un nouveau style de management et accompagner les managers de manière opérationnelle. Pour 9 DRH sur 10, c'est même au DRH d'insuffler la culture de la digitalisation.

Cependant, on note un fort décalage entre le constat fait par les DRH et leur capacité d'action. En effet, seul un tiers des DRH interrogés estiment qu'ils ont la capacité de s'adapter facilement à cette transformation digitale, et près d'un sur deux pense que les DRH n'ont pas une bonne compréhension des enjeux d'évolution des compétences liées au digital.

Pour aider le DRH à accomplir cette transformation digitale, il peut être alors nécessaire de créer le rôle de Chief Digital Officer (CDO). Plus d'un tiers du panel d'entreprises interrogées ont déjà recruté un CDO ou sont en cours d'en recruter un. Parallèlement, un DRH sur deux estime qu'il est nécessaire de créer une direction de la digitalisation.

Cependant, une majorité de répondants estime que le rôle de Chief Digital Officer n'est pas amené à rester pérenne. En effet, une fois la transformation digitale terminée ou en cours d'achèvement, il y a fort à parier que la culture du digital se soit emparée de l'ensemble de l'organisation et que les missions du CDO se soient diluées au sein de l'entreprise entre les différents départements.



Une entreprise digitalisée?

Plus aucune entreprise ne peut ignorer la transformation brutale qu'entraîne le digital dans les politiques de Ressources Humaines

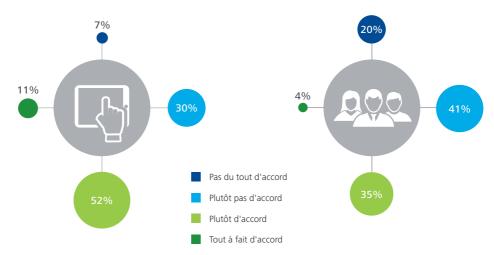
- les barrières entre la vie personnelle et professionnelle sont de plus en plus floues,
- les salariés sont hyper connectés à leur entreprise mais également à l'ensemble du marché du travail
- il n'a jamais été aussi simple pour un candidat de se renseigner sur la culture, la stratégie, et le mode de fonctionnement d'une entreprise,
- les nouvelles technologies forcent les entreprises à redéfinir l'organisation du travail et les missions.

La guestion n'est plus de savoir si l'entreprise doit se digitaliser, mais comment elle doit vivre cette transformation. Pour autant, les DRH interrogés lors de cette étude notent le niveau de digitalisation de leur entreprise à 5,4/10.

De plus, si près de deux tiers des répondants déclarent que les salariés se sentent déjà impactés par la digitalisation de l'entreprise, seulement un tiers des salariés partage une vision commune de la stratégie digitale. Il y a donc un véritable décalage entre la perception de la digitalisation et la compréhension de la stratégie de transformation digitale.

L'ensemble des salariés est impacté par la digitalisation

L'ensemble des salariés partage une vision commune de la stratégie digitale de l'entreprise



Selon les DRH interrogés, l'entreprise digitale est agile, tournée vers les clients (internes et externes), ouverte, transparente et collaborative. Le **digital permet une amélioration de la performance des collaborateurs et permet de créer du lien au sein de l'organisation**.

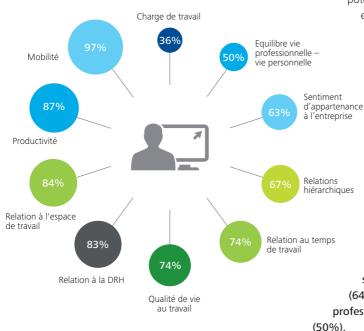
En effet, la digitalisation de l'entreprise a un impact positif sur la mobilité (97%), la productivité (87%) et la relation à l'espace et au temps de travail (84%).

Les outils numériques permettent de partager l'information plus rapidement mais aussi d'optimiser le travail d'équipe en animant des communautés et en facilitant la coopération entre différents services.

De plus, le **digital rend l'organisation à la fois plus transparente et accessible**. Le management devient moins pyramidal, les échanges plus horizontaux et la liberté d'entreprendre s'en trouve facilitée. Les

collaborateurs peuvent aussi développer leur Les impacts positifs de la digitalisation sur les salariés réseau interne, connaître leurs pairs et échanger avec eux, identifier les potentiels de développement et de mobilité au sein Charge de travail de l'entreprise, ce qui 36% Equilibre vie encourage le sentiment professionnelle -Mobilité vie personnelle d'appartenance.

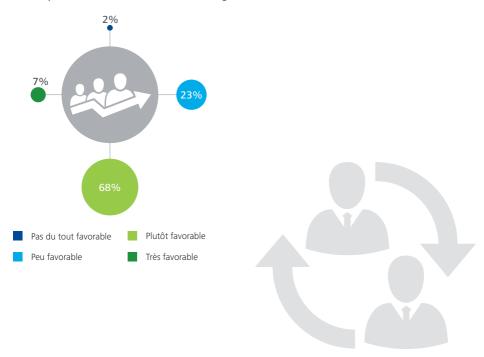
Le digital est bien
plus qu'un outil
de productivité,
c'est un vecteur de
partage formidable
qui promeut
la coopération
et décloisonne
l'entreprise!
Cependant, la
digitalisation semble
avoir un impact négatif
sur la charge de travail
(64%) et sur l'équilibre vie



En effet, l'accélération des échanges augmente la charge de travail. Plus l'information circule vite et plus le besoin de réactivité s'accroît. Se pose alors la question du travail dans un contexte d'immédiateté dans lequel le sentiment d'urgence prend une place prépondérante!

Par ailleurs, les frontières entre vie privée et professionnelle tendent à devenir poreuses. Les collaborateurs ubiquitaires sont de plus en plus nombreux : les outils numériques permettent d'être présent partout, en même temps et au-delà des horaires traditionnels de travail. Le digital permet de rester connecté de manière permanente à l'organisation et le temps dédié à l'entreprise se mêle alors au temps dédié à la vie privée.

Etat d'esprit des salariés face à la transformation digitale

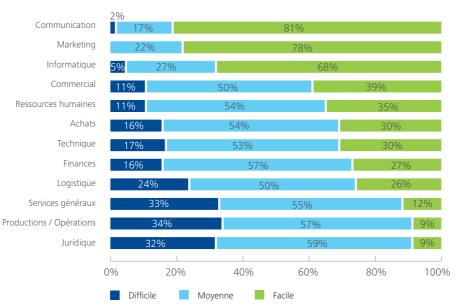


Dans ce contexte, la capacité des RH à s'adapter à ces changements devient cruciale. Or, les DRH interrogés considèrent que ce sont les métiers de la communication, du marketing et de l'informatique qui s'adaptent le plus vite à cette transformation digitale. Seulement 35% des répondants estiment que les ressources humaines ont la capacité de s'adapter à ces transformations.

L'utilisation des outils digitaux démarre tout juste pour la plupart des directions des ressources humaines qui se sont dotées d'outils plus variés (sites internet institutionnels véhiculant une bonne image employeur, usage des réseaux sociaux professionnels, recrutement en lique, forums virtuels, MOOCs, etc.).

Mais au-delà de la simple utilisation des outils digitaux par les RH, ces derniers doivent être les ambassadeurs du changement de culture au sein de l'organisation tout en étant garants de l'équilibre et de la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Capacité d'adaptation des différents départements de l'entreprise



Un DRH digital?

Nouvelles missions pour nouveau DRH?

La digitalisation va faire évoluer les missions des DRH pour 94% des répondants. Comme les directeurs marketing il y a quelques années, les missions du DRH vont profondément évoluer. La digitalisation supprime les silos, déhiérarchise les entreprises et transforme la relation au travail en proposant une expérience candidat, une expérience salarié, une expérience apprenant.

Les DRH ont pris conscience de cette transformation et percoivent l'intérêt fort pour la formation (74%), pour le recrutement (58%) et pour le sourcing ainsi que pour l'administration du personnel. Ces missions

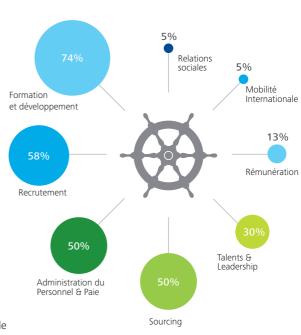
commencent à profiter de l'essor du digital, puisque de nombreux outils ont été développés afin de répondre aux nouveaux besoins des organisations mais aussi aux nouvelles attentes des collaborateurs.

Dans le domaine de la formation. les progrès du digital se font déjà ressentir. Les DRH peuvent et doivent s'appuyer sur des systèmes qui leur permettent à la fois de suivre les formations et surtout d'identifier en amont les besoins des équipes. Les salariés souhaitent pouvoir se former à tout moment via les nouvelles technologies et se nourrir de contenus plus riches et surtout

Dans le domaine du recrutement. le digital a profondément changé la perception de l'entreprise pour le candidat. Le DRH a aujourd'hui un rôle de

personnalisés.

marketeur : au même titre que le marketing s'est servi du digital pour développer l'expérience client, les ressources humaines utilisent ces nouveaux médias numériques pour promouvoir leur entreprise. Le digital est l'opportunité pour les RH de s'ouvrir aux collaborateurs et de se rendre plus accessibles et transparents.

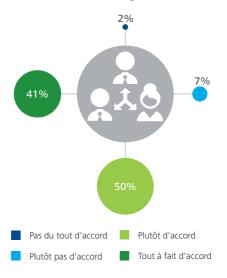


Les missions des DRH les plus impactées par la digitalisation

Nouveau DRH: le DRH3.0?

Par ailleurs, le digital, au-delà des outils, représente aussi pour le DRH l'occasion de faire évoluer les modalités de travail dans l'organisation et d'y impulser une nouvelle culture managériale.

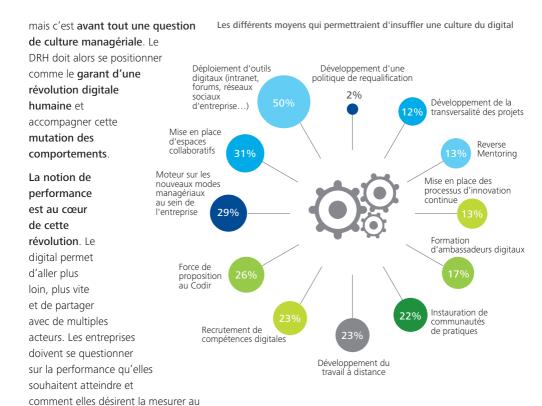




La transparence, le partage de l'information, le collaboratif, la co-construction, la dématérialisation du lieu de travail sont autant de bouleversements managériaux que le DRH doit accompagner. En effet, c'est au **DRH d'insuffler cette nouvelle culture dans l'organisation pour 9 répondants sur 10**.

Les DRH ont donc bien conscience de leur part de responsabilité dans la transformation digitale : **7 DRH sur 10** pensent même qu'ils doivent en être les leaders. Or dans le même temps, **près d'un sur deux** reconnaît que les RH ne disposent pas encore d'une bonne compréhension des enjeux d'évolution des compétences liées au digital.

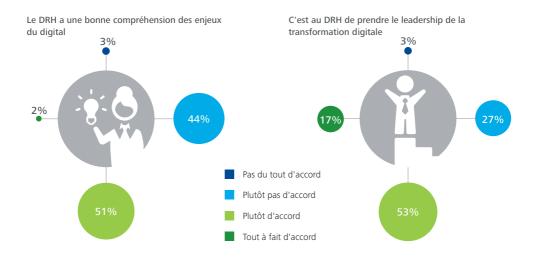
On retrouve ce décalage dans les réponses des participants à notre étude : ainsi 50% d'entre eux pensent que le déploiement d'outils digitaux est le moyen le plus efficace de développer une nouvelle culture digitale au sein de l'organisation. Or, ce qui se joue aujourd'hui dans les entreprises est certes d'ordre technologique



Dans un environnement de travail qui devient plus complexe et rapide, les objectifs fixés aux collaborateurs ne peuvent plus l'être à l'année. Il faut proposer une démarche plus proche des réalités du terrain pour des salariés qui, vivant dans un environnement hyper connecté, changent régulièrement de missions et de priorités. Les feedbacks managériaux doivent donc être réalisés au fil de l'eau, au moins au trimestre afin de donner des appréciations factuelles et ajuster la performance tout au long de l'année.

service du business.

Dans ce contexte d'organisations plus modulables et matricielles, la performance individuelle est également devenue plus difficile à saisir et les entreprises doivent donc trouver de nouvelles manières d'apprécier la contribution individuelle à la performance collective.



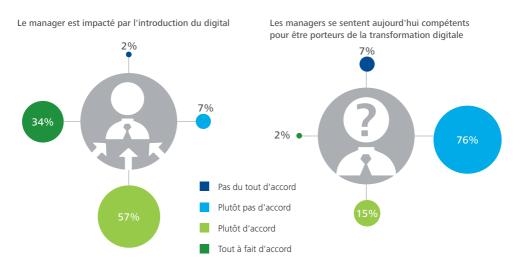
La performance ainsi sera de plus en plus évaluée sur une multiplicité de critères, tels que le partage, la prise de risque, la créativité, etc. Cette diversité de critères et l'introduction de variables comportementales (donc subjectives) ne pourront être appréciées qu'en développant des outils de suivi intelligents, qui permettront de tracer l'évolution du collaborateur au cours de l'année.

Le DRH aura donc pour mission principale de développer dans les années à venir une culture managériale adaptée aux nouvelles organisations. Son rôle n'est pas seulement d'intervenir dans le déploiement des outils et dans la construction d'une politique digitale, mais de soutenir les équipes dans les bouleversements culturels que l'émergence du digital va (et a déjà) déclencher(és).

Un manager digital?

Pour 9 DRH sur 10, le rôle de manager est impacté par l'introduction du digital.

Or, 83% des DRH estiment que les managers ne se sentent pas assez compétents aujourd'hui pour être porteurs de la transformation digitale.

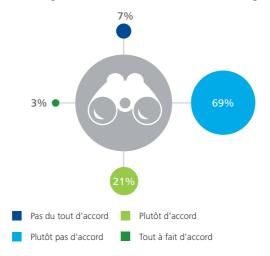


La transformation digitale n'est pas seulement une question d'outils ou de système d'information, c'est un véritable changement de modèle managérial : d'un modèle de management vertical, on passe à un modèle de management collaboratif où l'information est partagée par l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Les innovations digitales présentent généralement un fort potentiel de perturbation, de rupture, modifiant les règles, les habitudes et usages. Or, selon les DRH interrogés, les managers se retrouvent désarmés face à ces changements. En effet, trois quarts d'entre eux pensent que les managers n'ont pas une bonne vision des impacts de la transformation digitale sur leurs équipes.

Bien que le rôle de manager reste toujours le même, à savoir le pilotage de la performance et le développement de ses équipes, ses compétences vont, quant à elles, devoir évoluer pour intégrer des dimensions nouvelles.

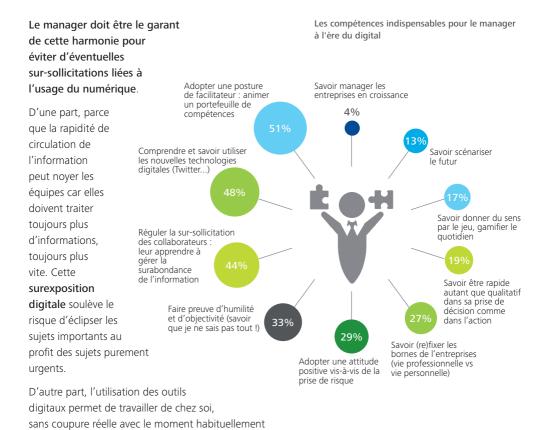




Le manager va être confronté à plusieurs défis :

- Trouver l'équilibre entre autonomie et contrôle : aujourd'hui, il doit être capable de résoudre l'articulation *a priori* contradictoire entre une demande grandissante d'autonomie correspondant aux attentes des nouvelles générations, et une nécessité de contrôle.
- Travailler en collaboration et en mode projet : la digitalisation a transformé l'entreprise, qui devient de plus en plus agile et collaborative. Le manager doit de plus en plus travailler en mode projet, en dépassant la simple gestion hiérarchique des équipes, être moins dans les directives et donner plus de place à la prise d'initiatives, et de fait autoriser le droit à l'erreur.
- Communiquer avec des équipes dispersées : les nouveaux modes de fonctionnement nécessitent de la part du manager qu'il compose avec un nombre grandissant de salariés en télétravail.

Pour assurer ce rôle nouveau, il devra se doter de compétences appropriées. Les participants à notre étude ont identifié la capacité à adopter une posture de facilitateur, à comprendre et savoir utiliser les nouvelles technologies digitales et enfin à se positionner comme un régulateur.



Le manager doit donc assurer un rôle de régulateur auprès de ses équipes et savoir prendre du recul pour distinguer l'urgence de l'importance, afin de ne pas perdre de vue les missions principales de ses équipes.

dédié au travail.

DRH et CDO

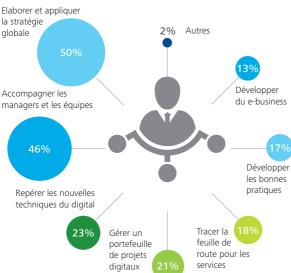
Le CDO, Chief Digital Officer, a pour mission de définir et de piloter la stratégie digitale d'une entreprise en collaboration étroite avec le DRH. Ce métier étant encore peu connu, il est important de bien définir son rôle et son interaction avec les autres directions.

En premier lieu, le CDO doit dresser un état des lieux de la maturité numérique de l'entreprise :

- présence en ligne (sites Web, e-commerce, etc.),
- niveau de maîtrise technologique (Cloud, Big Data, etc.),
- · ouverture sur l'écosystème numérique,
- sécurisation des dispositifs de lutte contre le piratage et contre la fuite des données,

Les principales missions du CDO

accompagnement de la culture digitale en interne.



Pour développer et accompagner les collaborateurs au changement et parfois les rassurer, il s'agit pour le CDO de dédramatiser et de démontrer l'impact positif du digital avec, entre autres, le développement de nouvelles activités ou de nouvelles organisations du travail.

Le rôle du CDO est à la fois de faire adopter une vision stratégique pour l'entreprise, de mettre en œuvre cette stratégie par des mesures concrètes, mais aussi

d'accompagner les salariés et la direction vers ce changement culturel.

Ce constat est partagé par le panel de DRH interrogés qui considère que le Chief Digital Officer a deux missions principales:

- Elaborer et appliquer la stratégie globale (50%)
- Accompagner les managers et les éguipes (46%)

Si 1 DRH sur 2 semble mesurer l'importance de cette nouvelle fonction au sein de l'organisation, seul un tiers des entreprises du panel a recruté un CDO ou est en cours d'en recruter un.



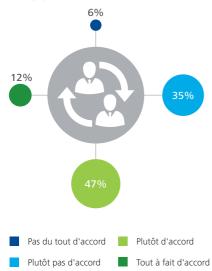
Ces chiffres suscitent des interrogations : ce rôle est-il indispensable au sein de toutes les organisations ? En effet, dans les structures où la culture de l'innovation est très présente, quelle peut être la valeur ajoutée d'un CDO par rapport au DRH ? Ce n'est pas tant la taille de la structure, mais la culture de l'entreprise et sa maturité digitale qui rendent le rôle de CDO indispensable.

Ce constat peut être illustré par le fait que plus d'un DRH sur deux pense que cette fonction n'a pas vocation à être pérenne, une fois la transformation digitale opérée.

En effet, une fois la transformation digitale terminée ou en cours d'achèvement, la culture du digital se sera infusée dans l'ensemble de l'organisation et les missions du CDO seront ainsi diluées au sein de l'entreprise entre les différents départements (marketing, communication, RH, finance, etc.).

A l'issue de cette transformation, le digital ne sera plus confiné à un département et à quelques métiers, mais au contraire présent dans toutes les activités de l'entreprise, et pour chaque collaborateur. Il n'y aura plus d'expert du digital mais au contraire une part de digital dans chaque métier et dans chaque interaction interne et externe.

Le tournant du digital se fera grâce à un binôme DRH/CDO



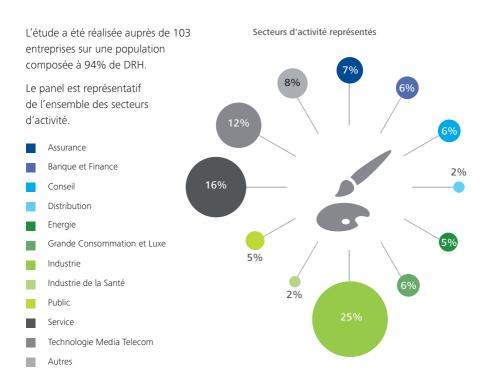
Un Chief Digital Officer est un bon moyen d'anticiper les évolutions et innovations restant à venir, ainsi que d'orienter la stratégie digitale de l'organisation, permettant à l'entreprise d'être préparée pour affronter les mutations de la société et des marchés, mais aussi des collaborateurs et des futures générations.

Le tournant du digital doit être porté par les DRH et les CDO garants ensemble du digital et de l'humain, chacun devant apporter son expertise à l'autre dans cette grande transformation qui touche les entreprises. En effet, près de 9 DRH sur 10 pensent que leur rôle ne doit pas être concurrencé par le rôle de CDO, ce dernier étant plus vu comme un rôle d'accompagnement à la transition que comme un rôle destiné à s'imposer dans le long terme.

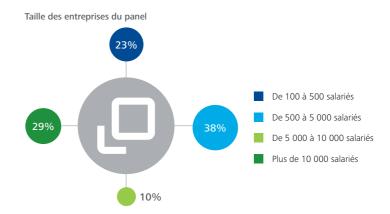
Précurseur et force de proposition, le Groupe RH&M a créé le Prix du Binôme 3.0 DRH/CDO lancé officiellement à l'occasion du 1^{er} Carrefour Digital & Entreprise, le 25 mai 2016 au Cloud Business Center, Paris 2^e.



Méthodologie et panel



Le panel est composé à 23% d'entreprises de moins de 500 salariés, à 38% d'entreprises de 500 à 5 000 salariés et à 39% d'entreprises de plus de 5 000 salariés.



Contacts

L'initiative du Cercle de l'Excellence RH de lancer une étude sur « Le DRH au cœur de la tourmente digitale de l'entreprise » en partenariat avec Deloitte contribue à la promotion et à la valorisation du DRH et du rôle déterminant qu'il doit jouer dans le cadre de la transformation digitale de l'entreprise. Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Clémence Boulon

clemence.boulon@groupe-rhm.com

Chef de projets

Deloitte Capital humain

185, avenue Charles-de-Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine

Philippe BurgerGabriel BardinetAssociéSenior Managerphbuger@deloitte.frgbardinet@deloitte.fr

Groupe RH&M - Cercle de l'Excellence RH

35, rue Boileau - 75016 Paris

Edgard Added
Président fondateur
edgard.added@groupe-rhm.com



Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte

185, avenue Charles-de-Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Tél.: 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax: 33 (0)1 40 88 28 28

© Mai 2016 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited Studio graphique Neuilly

Document imprimé par une entreprise certifiée