

INTRODUCTION |

Comment développer la maturité « digital’RH » des équipes RH ? :

D’une manière générale, la question du digital n’est pas qu’une question de modernisation des pratiques et des outils RH mais plutôt une posture nouvelle et un changement total de paradigme auxquels les organisations répondent d’ailleurs de façon très différenciée.

Depuis peu, les apports de l’Intelligence Artificielle (IA), même si les premiers travaux sur le sujet datent des années 50, viennent apporter des solutions nouvelles en RH. Dans une logique d’équilibre entre les attentes des clients et celles des collaborateurs (Esprit de service France¹), la question de l’expérience vécue devient un des objectifs.

Pour la fonction RH, l’IA contribue à améliorer cette expérience collaborateur, en symétrie de ce que les équipes marketing peuvent imaginer pour les clients. En effet, en RH, l’IA favorise la diffusion d’informations *via* les « chatbots² », facilite la dématérialisation dans le domaine de l’administration du personnel et ainsi optimise la gestion des process, ou encore permet un traitement et une analyse « augmentée » des data RH. Il faut donc voir dans l’IA une opportunité pour la fonction RH et plus globalement pour l’ensemble des métiers RH.

L’IA permet de développer des compétences nouvelles, d’apporter des solutions augmentées visant une meilleure efficacité des solutions RH rendues aux collaborateurs, parce que plus rapides, plus personnalisées et plus évolutives. Ainsi, l’IA peut éclairer des décisions stratégiques RH, visant une qualité de services RH « augmentée », elle peut également favoriser, au niveau opératif, plus de collaboration et de co-construction entre des acteurs qui ne se parlaient pas suffisamment par le passé (Equipes RH-UX-designer-Equipes informatiques). L’IA contribue également, au niveau tactique, à gagner en efficacité opérationnelle. C’est ainsi une occasion pour les équipes RH de confirmer leur positionnement d’entrepreneurs innovants au service d’une qualité de services augmentée : un beau challenge à ne pas rater !

En effet, la future révolution des machines intelligentes, l’intelligence artificielle, la « robolution » sont aujourd’hui des éléments de contexte qui soucient nombre

1. <http://espritdeservicefrance.fr/new/>
2. Voir définition dans le glossaire en page 40.

d'organisations. Ces éléments de contexte n'épargnent aucune fonction dans les organisations et touchent l'ensemble des collaborateurs.

On voit ainsi surgir de nouveaux métiers autour de nouvelles fonctions telles que Directeur des systèmes d'information RH, Directeur du marketing interne, contrôleur de gestion sociale, *Chief Digital Officer*, Directeur de la révolution numérique, Directeur des transformations liées au digital. En parallèle et parfois en corollaire de ces évolutions, il devient essentiel de se préoccuper du bien-être et de susciter l'engagement des collaborateurs. Ces objectifs impactent donc directement les missions dédiées au management et à la gestion des ressources humaines.

La fonction RH apparaît ainsi au cœur de cette double révolution numérique et digitale³. Pour la fonction RH, l'enjeu est double: la digitalisation de ses propres activités et l'accompagnement de la transformation des métiers car tous les métiers sont impactés par le numérique. Travailler sur la question du digital pose à la fois la question de la maîtrise de nouvelles compétences sur les outils et les processus RH qui se trouvent profondément renouvelés. Les questions liées à la GPEC entre autres deviennent plus que jamais des priorités mais aussi celles liées aux organisations des équipes RH de demain ou encore à l'accompagnement des transformations métiers et organisationnelles.

Dans ce contexte, Opcalim et le groupe de recherche PIMS⁴ ont lancé un programme de recherche sur l'impact du digital sur les métiers RH. Ce programme innovant, couplant des innovations en termes de formation et de recherche trouve dans cet ouvrage une tribune permettant une présentation synthétique des premiers résultats d'une collaboration inédite entre des praticiens d'un OPCA-OPCO et des universitaires⁵.

Cet ouvrage est construit en trois parties. La première partie permet de préciser ce que recouvre à la fois le vocabulaire du numérique et du digital et d'appréhender les enjeux associés en présentant en particulier les apports des neurosciences et ceux de l'Intelligence Artificielle.

La deuxième partie valorise les travaux de recherche en prospective des métiers RH et particulièrement l'étude réalisée pour l'ANDRH dans le cadre de ses 70 ans sur les métiers RH 7.0, en faisant exclusivement un *focus* sur les scénarii liés à l'impact du digital sur les métiers RH.

Enfin, en troisième partie, partant d'une étude sur l'impact du digital sur les pratiques RH dans les entreprises alimentaires, sont présentés les principaux chantiers de formation et de recherche. Ils s'intègrent dans l'évolution des réformes de la formation professionnelle entre 2014 et 2018 et permettent

3. Nous précisons en pages 7 et 8 la distinction entre numérique et digital.

4. PIMS : Groupe de recherche, cf. présentation en page 123.

5. Nous en profitons pour remercier Pascal Buléon, directeur de la MRSH - Université Caen Normandie pour son accueil, et Patrice Georget et Isabelle Grand (Direction IAE Caen Normandie) pour nous rendre possibles ces innovations.

d'aboutir, entre autres, à un indice de maturité « digital'RH » *via* une grille d'auto-diagnostic.