

La Digitalisation des RH: une adaptation en version accélérée !



Michel Barabel rappelle dans l'ouvrage "Innovations RH¹" chez Dunod, que 52% des entreprises qui figuraient dans le classement Fortune 500 en 2000 ont aujourd'hui disparu.

A quoi pouvons-nous attribuer cette attrition si importante ? S'agit-il du cycle de vie classique d'une organisation ? En quoi la transformation digitale des organisations y contribue-t-elle ?

¹<https://www.dunod.com/entreprise-economie/innovations-rh-passer-en-mode-digital-et-agile>

Voici les principales priorités identifiées par les RH dans la digitalisation de leur fonction:

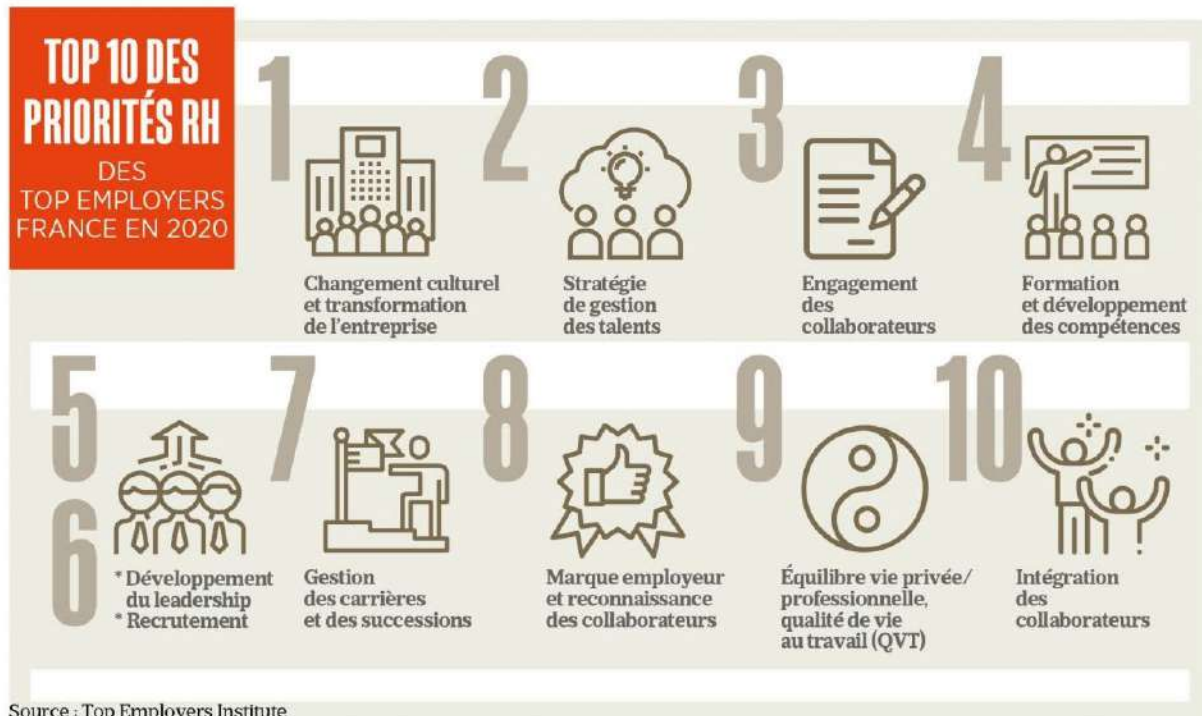


Fig 1: déclaratif des priorités RH 2020 par projets collaborateurs - Top Employers Institute

Le propos de cet expert des RH a pour vocation de souligner les lenteurs passés dans la réflexion stratégique sur le capital humain de l'organisation dans son interaction avec son environnement. Les Ressources Humaines ne doivent pas simplement participer de manière plus active aux décisions majeures de l'entreprise, changer leur modèle de recrutement statique et anticiper le reskilling de leurs compétences internes, leur feuille de route côtoie un horizon plus large encore.

Parler de "Digital RH" aujourd'hui est encore loin de refléter la réalité de la fonction mais il s'agit d'un mouvement en cours qui dépasse la simple évolution technologique. Parler de Digitalisation des RH revient à décrire les nouvelles postures suivantes:

- **Marketer** l'organisation comme un produit, une marque avec ses attributs fonctionnels, symboliques et ses bénéfices concrets.
- Saisir les opportunités fournies par le **Big Data** pour alimenter la politique marketing des RH et piloter l'activité d'une manière tournée vers le R.O.I.

- Favoriser un **lien social différent** au sein de l'organisation. L'enjeu majeur de la RH est de réunir les conditions d'une collaboration nouvelle puisque progressivement libérée des anciennes obligations bilatérales (garantie de l'emploi en échange d'un salaire pour l'entreprise, et la conséquence que constitue le lien de subordination pour l'employé).
- Adapter l'**urgence temporelle** où le collaborateur et l'environnement de la société vivent dans l'instantanéité et n'acceptent plus les promesses de lendemain meilleur
- Influencer l'organisation pour la rendre agile, horizontale, authentique, animée d'une **vocation qui dépasse son simple métier**.

Guy Mamou-Mani, PDG du Groupe Open définit la transformation numérique d'une entreprise par "*l'évolution de son business-model*". Dès lors on peut qualifier la transformation digitale de la RH comme l'évolution même du modèle sur lequel elle s'est bâtie, cette mutation RH pose la question de sa contribution à l'organisation, le chemin par lequel **la fonction amène de la valeur à une société**.

La transformation des organisations est la conséquence directe de l'intensité concurrentielle qu'elles subissent. Le digital y contribue naturellement: il fait tomber les barrières à l'entrée et crée de nouvelles sources de revenus propices à remettre en question les propositions de valeur de nombreuses sociétés.

Ajouté à ceci les entreprises ne peuvent plus seulement compter sur les innovations technologiques ou de produits-services pour rentabiliser leur investissement à posteriori, elles doivent combiner les deux: être **innovantes et productives de manière simultanée**.

Parvenir à être efficace tout de suite et se renouveler peut certes être accéléré par les technologies, cependant il s'agit avant tout d'un enjeu humain qui propulse "l'intelligence collective" en clef de voûte des leviers de succès.

Une partie de la réussite de la transformation est de rendre "**responsive**" l'organisation par ses mécanismes d'apprentissages collectifs qui vont au-delà de la seule sphère interne à la société mais incorpore le savoir-faire de ses partenaires.

Enfin, les organisations ont plus que jamais à s'engager dans des **pratiques sociales, sociétales authentiques**. Couramment appelés "RSE" (Responsabilité Sociale des Entreprises)² elle va même au-delà de ce périmètre pour englober la citoyenneté, ou encore l'écologie. Ce sont désormais des critères de collaboration B to B et des leviers d'engagement très forts pour les salariés.

Par conséquent les principaux facteurs d'adaptation auxquels les RH sont confrontées peuvent se résumer à trois dimensions: **les changements organisationnels, les mutations sociologiques et les avancées technologiques**.

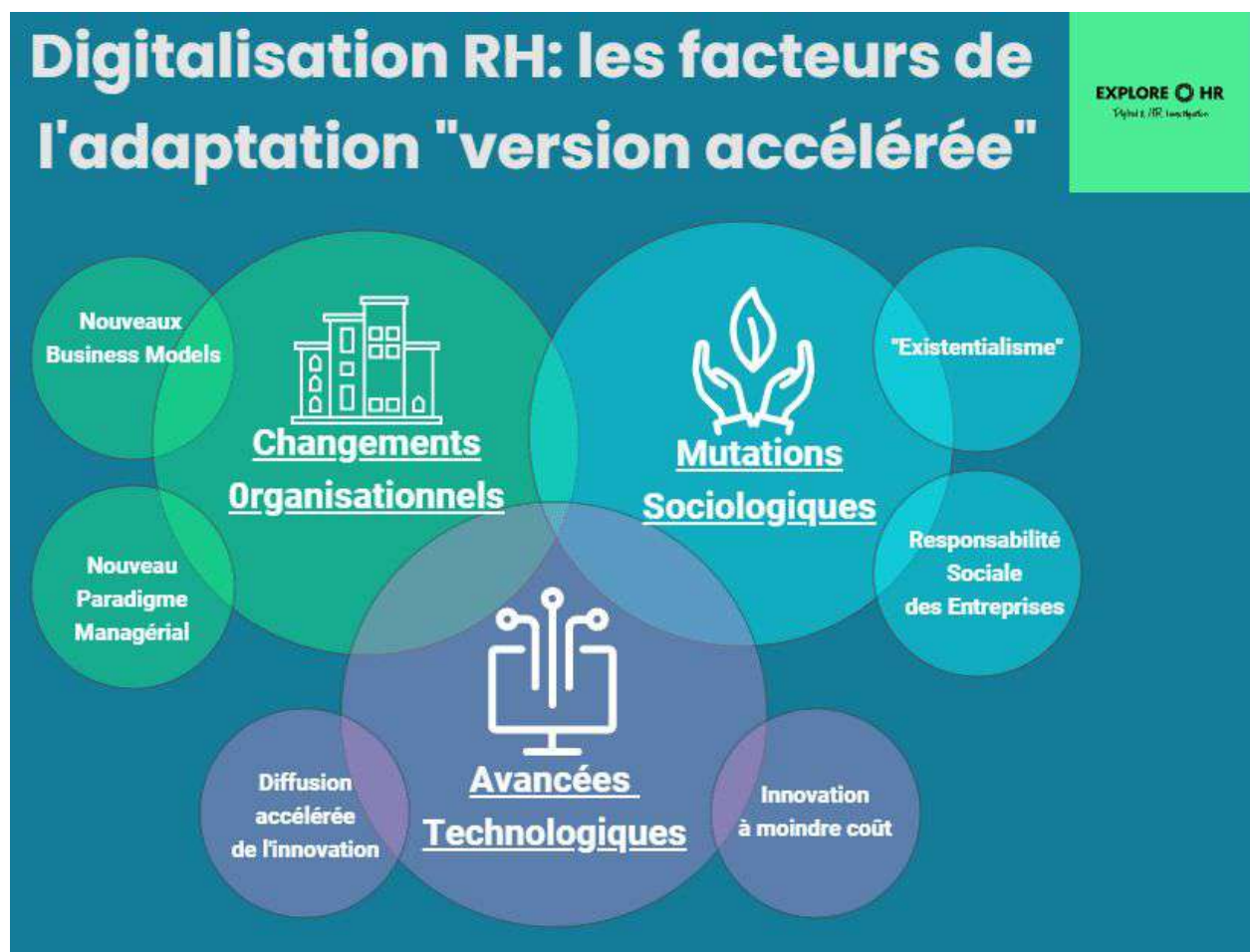


Fig 2: Les 3 principaux facteurs de l'adaptation accélérée de la fonction RH

² <https://youmatter.world/fr/engagement-salaries-rse-communication/>

1. Une réponse aux changements organisationnels

1.1. L'apparition de nouveaux business models

La proposition de valeur d'une organisation n'est plus pérenne et la recherche constante de nouvelles idées, de mise en place de nouvelles chaînes de valeur, est critique pour les organisations. Si l'on se place du point de vue des RH les 5 facteurs de disruption actuellement réunis pour bousculer sa raison d'être sont:

- **Les clients internes:** les collaborateurs sont de plus exigeants, volatiles, informés et moins fidèles à leur employeur
- **Les concurrents:** ils sont de plus en plus nombreux avec, si nous sommes une société établie, de sérieuses batailles à mener sur le plan de l'attraction des talents
- **La distribution:** les canaux d'acquisition comme les formes de mise à disposition des compétences n'ont jamais été aussi riches
- **La production:** il ne s'agit plus aujourd'hui de réaliser des produits avec un découpage des tâches mais de faire fructifier une matière intellectuelle et servicielle à partir d'individus localisés à travers le globe
- **La réglementation:** la gouvernance des données n'a jamais été aussi contrainte par des lois auxquelles les RH s'adaptent avec le soutien de la DSI.

Le modèle "Software as a Service" a démocratisé l'utilisation d'outils pour capitaliser sur les multiples données disponibles et les transformer en **leviers décisionnels**. Nous vivons une "Plateformisation de l'économie" au sein de laquelle nous pouvons facilement tester les solutions, apprendre de leur utilisation, les conserver ou en changer. Cette flexibilité dans l'achat et la consommation de services a un impact dans l'évolution des rôles commerciaux, marketing et SI: ils deviennent beaucoup plus essentiels à leurs succès.

La RH participe à l'enjeu d'une productivité retrouvée alors que cette dernière n'évolue plus depuis plusieurs années (cf base infographie issue de Deloitte).³

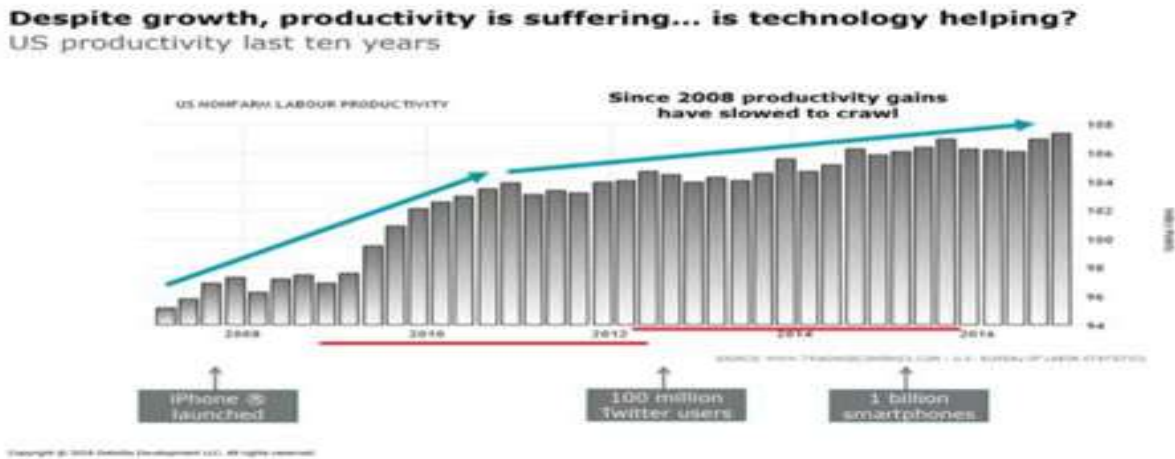
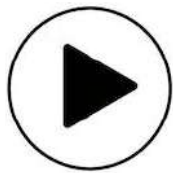


Fig 3: Evolution de la productivité depuis 10 ans



Impact pour les Ressources Humaines: les équipes sont en première ligne pour réorganiser les méthodes de travail, réfléchir au coeur de la promesse de l'organisation, la promouvoir à l'externe et en interne. Elle doit également attirer les compétences dans une logique mêlant la productivité immédiate,

l'anticipation des compétences futures et le développement des forces vives déjà en place.

1.2. Le changement de paradigme managérial

Afin de réaliser des économies et de décentraliser une fonction moins empreinte de la réalité du terrain, la fonction RH est devenue une fonction partagée, ce que l'on a appelé "shared services" aux débuts des années 90. Il en est ressorti une **organisation d'entreprise "horizontale"** qui a un fort impact sur les managers. Le support des RH s'est estompé lors de ce tournant organisationnel. Ces managers qui travaillent depuis souvent 15-20 ans d'une manière satisfaisante puisqu'ils ont évolué en interne font l'objet d'un changement total d'état d'esprit, de mode de gestion des équipes et de circulation des

informations. Ce modèle horizontal a pour conséquence de réduire les coûts liés à l'existence de lignes hiérarchiques intermédiaires et les fonctions dites "support", redéployons dès lors les ressources consacrées à l'innovation ! Pour les managers ce changement organisationnel rime souvent avec "faire plus avec moins" ! Il signifie aussi être plus proche des gens alors que leurs équipes sont majoritairement en télétravail.... Tout ceci contribue à la nécessité de **clarification du message**, entre responsabilité de la satisfaction des collaborateurs, impératif d'efficacité continue, et à **l'émergence de nouvelles méthodologies** supportées par des outils logiciels.



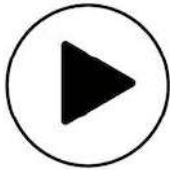
Impact pour les Ressources Humaines: ce nouveau paradigme façonne une mise à plat des rôles, l'accompagnement de certaines populations dans leur formation voire même dans leur "reskilling" ou transition professionnelle est plus que jamais d'actualité. L'inversion de la pyramide dans le cadre de "l'entreprise libérée" et la fin du contrôle managérial nécessitent un support de proximité sous forme de pédagogie des RH afin d'expliquer les bénéfices de ces évolutions auprès des managers et des collaborateurs dans leur ensemble.

1.3 Le développement d'écosystèmes collaboratifs complexes

La frontière entre les services fournis par un professionnel d'un côté et un amateur de l'autre s'est atténuée: qu'il s'agisse de contenu, de services ou de produits numériques il n'est pas rare que l'amateur prenne le pas sur le professionnel. Sur internet, des amateurs créent leur marque, enseignent leur domaine d'expertise, présentent leurs réalisations et concurrencent directement des acteurs établis. Bénéficier de cette tendance où les projets remplacent les diplômes est essentielle pour une organisation. Cette "**Passion economy**" est l'occasion de mettre en lumière les collaborateurs pour laisser leurs talents s'exprimer différemment au sein de l'organisation.

Les sociétés ont à la fois un accès plus rapide à leurs clients et prospects et un besoin croissant de partenaires dans l'acquisition et le développement de ces derniers. Le

savoir-faire d'une organisation dépend de manière croissante du choix des structures avec lesquelles elle décide de collaborer. La Bpi a notamment construit une plateforme à destination des sociétés pour sourcer la bonne start-up: "Le Hub"⁴.

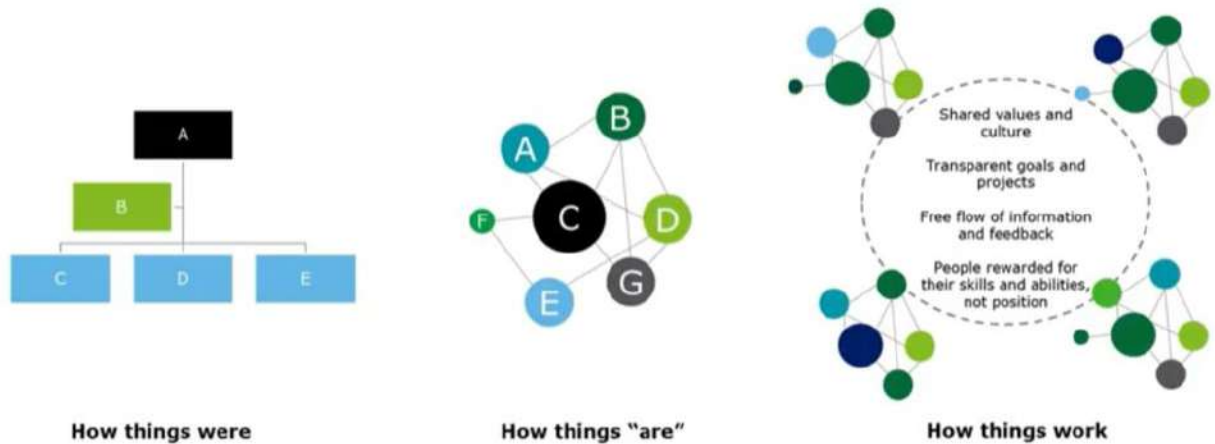


Impact pour les Ressources Humaines: les entreprises s'appuient sur un écosystème de talents (travailleurs indépendants, prestataires, consultants). La responsabilité de l'entreprise ne se limite plus aux frontières de l'emploi salarié mais à l'ensemble de cet écosystème. Les RH ont ensuite la charge de structurer la diffusion en interne de savoir-faire externes afin de diminuer sa dépendance à ses partenaires, et de poursuivre l'acculturation continue des collaborateurs. Enfin, comme le montre l'infographie ci-dessous, l'éclatement des relations entre les collaborateurs au sein d'équipes projets en réseau a des conséquences importantes dans le pilotage des projets critiques de l'organisation. Les collaborateurs internes seront des chefs d'orchestre dont les qualités premières seront la vision, l'animation, la connaissance métier, les soft skills; et les collaborateurs étendus seront, quant à eux, choisis pour leur expertise projet et leur capacité à diffuser aussi ce savoir en interne. C'est pourquoi la documentation et la passation de connaissance contenue dans l'architecture de solutions de pilotage de l'entreprise étendue sont essentiels.

⁴ <https://lehub.web.bpifrance.fr/corporates>

Organization design will be challenged everywhere

A network of teams



Source: Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends
Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

16

Fig 4: Deloitte report 2017: les nouvelles modalités organisationnelles⁵

2. La miroir des mutations sociologiques

2.1. "L'existentialisme"

Une somme d'indices fait peser un risque fort de distanciation des collaborateurs vis à vis de leur employeur:

- 26% d'entre eux se considèrent "engagés", les chiffres différents suivant les sources...certes !
- Les chiffres des départs pendant la période d'essai sont édifiants: 17% des personnes embauchées ne sont plus en poste après tout juste six mois, selon la Dares⁶. Au bout d'un an, ce sont 36% des collaborateurs recrutés qui ont quitté l'entreprise. Ce chiffre s'élève même à 46% passé les 18 mois

5

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf>

⁶ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-064.pdf>

- Le phénomène de “bore out” qui représenterait 30% des collaborateurs ⁷

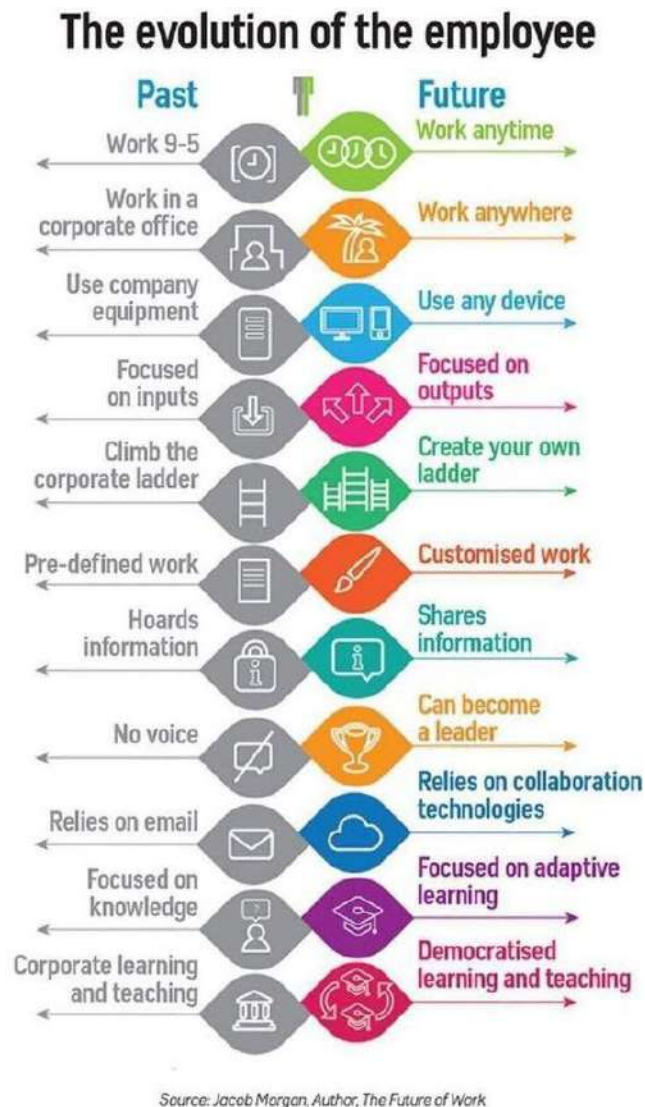


Fig 5: le futur collaborateur évolue dans un paradigme très différent auquel la fonction RH doit s'adapter

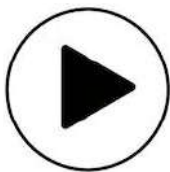
Ces chiffres reflètent-ils un mouvement immuable et finalement normal ? Ou devons-nous les considérer comme la fin de la collaboration telle qu'elle existe aujourd'hui ?

Les Ressources humaines doivent répondre à la quête de sens recherchée par les nouvelles générations de professionnels qui refusent une forme “d'aliénation au travail”. Il s'agit pour cette fonction d'une opportunité de répondre à des besoins qui étaient

⁷ <https://moodwork.co/blog/well-being/boreout-brownout/>

vraisemblablement latents chez les générations précédentes et qui sont désormais ouvertement exprimés . Les jeunes générations attendent de l'entreprise une nouvelle manière d'envisager la collaboration (nomadisme, RSE, équilibre vie privée/vie pro....).

Selon une étude Cegos, 61% de la génération Z considère les conditions de travail plus importantes que le salaire et 66%⁸ d'entre eux n'a aucune aspiration managériale. **De quelle manière manager cette population souvent talentueuse dont le comportement dénote radicalement des générations X et précédentes ?** Les talents choisissent des sociétés dont la vision entre en résonance avec leurs propres valeurs. Quête de sens qui ne peut être qu'individuelle (puisque propre à chacun) mais n'aura de dénouement que sous une forme collective. Cette tendance se diffuse même au sein d'une population plus large qui souhaite développer sa créativité au travail, elle recherche plus d'autonomie et de flexibilité, moins de hiérarchie et de bureaucratie. Cette tendance prend le nom de **"craftmanship"** dans l'ingénierie logicielle et suggère que les valeurs de l'artisanat sont épousées par un nombre grandissant de salariés. Ceci se traduit par la remontée du travail indépendant notamment dans l'économie numérique. Selon **McKinsey 13 millions de français auraient une activité indépendante** en complément de leur activité salariée⁹, aux Etats-Unis ce serait un tiers de la population selon **Upwork/freelancers Union**¹⁰. Ce mouvement s'amplifie et redistribue les cartes de l'allocation des compétences dans les projets des entreprises.



Impact pour les Ressources humaines: se rapprocher des collaborateurs

grâce à l'automatisation d'un maximum de tâches, imaginer des programmes d'engagement créatifs. Capitaliser sur la croissance du phénomène du freelancing pour stimuler la montée en compétences, la

flexibilisation de l'organisation des projets et donner une image positive à l'une de ses audiences principales: les candidats.

⁸ <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/genz-61-privilegient-la-qvt-au-salaire/>

⁹ <https://www.uneps.org/article-36-13-millions-de-francais-sont-des-travailleurs-independants.html>

¹⁰ <https://www.maddyness.com/2019/08/28/demain-tous-freelances/>

2.2 La responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale de l'organisation va au-delà de la prise de conscience écologique et éthique. **Business Insider**¹¹ relevait récemment la perte d'attractivité auprès des jeunes générations de sociétés comme Facebook et Google aux Etats-Unis. Les scandales de protection de cadres auteurs de comportements controversés chez Google ou celui de Cambridge Analytica pour Facebook ont contribué à éroder l'image d'employeur jusqu'à n'avoir plus que 40% de taux d'acceptation d'offres faites aux candidats. Nous le vivons au travers de l'épidémie actuelle puisque les organisations doivent dépasser le cœur de leur métier et réfléchir, communiquer sur leur vocation auprès de leur population de collaborateurs et ainsi conserver leur motivation.



Fig 6: La lente baisse de notoriété de Google et Facebook, sans effort de RSE authentique

L'organisation est aussi vue sous un aspect sans doute nouveau: elle devient garante de la santé des collaborateurs. La RH est en première ligne pour recueillir ceux-ci et les animer. Pour **Patrick Robin**, Managing partner chez Avolta Partners, l'écoute des collaborateurs et de leur santé va provoquer une nouvelle donne collaborative où le Digital Workplace devra s'accompagner de solutions nouvelles supportées par la fonction RH.

¹¹ <https://www.businessinsider.fr/us/college-grads-arent-applying-google-facebook-ethics-2020-1>

Dans un environnement de travail de plus en plus fluide (avec le télétravail, le coworking, le digital...), l'engagement des salariés est de moins en moins physique, et de plus en plus "moral". Dans ces conditions, l'une des options possibles pour engager les collaborateurs est de partager des valeurs communes.

L'étude de **Cone Communication**¹² de 2016 auprès d'une population américaine de Millenials est à cet égard assez frappante, voici quelques chiffres:

- 51% ne rejoindraient pas une entreprise qui n'a pas d'engagement social ou environnemental fort.
- 58% disent que la RSE est un critère important dans le choix de leur travail.
- 55% des sondés déclarent qu'ils choisissent de travailler pour une entreprise socialement responsable même si le salaire proposé était plus bas que leurs autres propositions.
- D'une manière générale, 70% des salariés déclarent qu'ils seraient plus "loyaux" et plus "fidèles" envers leur employeur si ce dernier était réellement investi dans une démarche de responsabilité.collaborateurs pour se dédier à ces activités.

Les formes d'investissement possibles pour les employés sont variés: ceux-ci peuvent notamment prendre la forme de mécénat, de volontariat. Les sociétés offrent de plus en plus souvent des jours à leurs collaborateurs pour s'impliquer dans une démarche sociale ou environnementale. Dans le B to B certains freelances choisissent aussi leurs clients en fonction de leurs valeurs et de leur engagement.¹³

Ce mouvement sociétal a débouché sur la création du **Label B Corp**¹⁴ (acronyme de Benefit Corporation) et regroupe des sociétés à but non lucratif répondant à un cahier des charges exigeant sur des domaines sociétaux, environnementaux ou de transparence envers le grand public. Celles-ci sont réévaluées tous les 3 ans pour conserver un Label qui réunit 2500 entreprises depuis sa naissance aux Etats-Unis en 2006 et sa diffusion en France en

¹² <https://www.conecomm.com/research-blog/2016-millennial-employee-engagement-study>

¹³ <https://www.amedee.co/la-responsabilite-sociale-et-environnementale-chez-les-freelances/>

¹⁴ <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france>

2014. Derrière ce label se trouvent bien sûr des enjeux d'attraction que ce soit des investisseurs ou des candidats mais aussi de plus en plus régulièrement des conditions favorisant l'obtention de marchés importants auprès de sociétés du CAC40 notamment. Preuve de l'importance de cette pratique qui modifie le comportement des organisations: l'entreprise française EcoVadis a développé une plateforme permettant aux sociétés d'évaluer la responsabilité sociétale (RSE) de leurs fournisseurs sur différents indicateurs : respect de l'environnement et conditions de travail, notamment. Elle a levé 180 millions d'euros avec CVC Growth Partners, la branche growth Equity de CVC Capital Partners. Les "entreprises à mission" ont également vu le jour, inspirées des Benefit Corporations nées aux Etats-Unis. Il s'agit du concept le plus abouti de la loi Pacte, votée en mai dernier, elle permet aux entreprises de combiner recherche de profit et contribution sociétale. Des sociétés comme Atos, Carrefour, Maif, la Camif, le Groupe Rocher, ou encore Alenvi sont en cours de changement de leur statut. La marque employeur bénéficie de ces démarches qui facilitent l'attraction et la rétention de talents.



Impact pour les Ressources Humaines: les équipes RH se doivent de transposer en actions concrètes de volontariat les valeurs de la société. Offrir des jours aux salariés pour réaliser des actes de bénévolat se retrouve particulièrement dans les sociétés de service. Le réseau "France bénévolat" est né en 2003, il accompagne les entreprises pour engager les collaborateurs dans ses actions. Les RH se saisissent de cette opportunité pour favoriser l'implication de leurs salariés en interne et renforcer leur identité employeur en externe.

3. Le reflet des avancées technologiques

3.1. L'Innovation RH à moindre coût

Le développement du modèle Saas, que nous développerons dans la deuxième partie, est l'un des accélérateurs de l'adoption de ces solutions. Ce modèle réduit les coûts précédemment astronomiques des solutions "on-premise" et offre des montées en version

indolores pour l'utilisateur final. Regardons l'aspect financier des solutions les plus répandues:

- L'installation d'un **SIRH** avec les fonctionnalités dites "Core RH" ou "centrales" (selon l'expression de **Leslie Benatar**, HRBP de l'intégrateur Arago Consulting) regroupent l'administratif, la paie et les éléments de base pour le management du recrutement. Leur coût d'implémentation est d'environ 25K€, la location mensuelle se situe autour de 1,50€ par salariés. Les besoins des différents RH rencontré(e)s sont centrés sur la rapidité de compréhension de l'outil pour les collaborateurs, son ergonomie, sa capacité à accompagner la société au fil de son développement, et enfin le modèle économique associé.
- Au sein des fournisseurs d'**Applicant Tracking Systems** les solutions comme [SmartRecruiters](#) ou [Zoho](#) sont entièrement gratuites jusqu'à des effectifs de 500 personnes. Ces solutions proposent une tarification mensuelle de 15 à 400€¹⁵ par salariés et disposent du spectre complet de fonctionnalités pour le recrutement. Cette offre commerciale est à comparer à celle de cabinets dont la facture est en moyenne 10.000€ par recrutement: de quoi remettre en question la promesse commerciale de ces derniers !

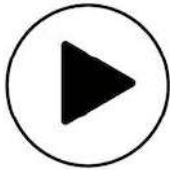
Les Ressources Humaines vont également pouvoir bénéficier de la progression de la vague du "no code" qui consiste à construire des applications métiers simples et efficaces sans compétence de développement informatique. [Microsoft](#)¹⁶ met en avant cette solution, elle est à distinguer du "low code" pour lequel davantage de développement est nécessaire. [Zappier](#), [Bubble](#), [AirTable](#) sont notamment des solutions qui ne nécessitent plus l'intervention de techniciens pour réaliser une MVP. Ces plateformes sont une manière de démystifier l'activité de code. Selon **Alexandre Jubien**, conférencier et intervenant au

¹⁵ <https://stack.g2.com/ats-pricing-benchmarks-report-2017>

¹⁶

<https://korii.slate.fr/tech/interview-sophie-pietremont-xavier-perret-microsoft-avenir-informatique-sur-mesure-low-code-no-code>

MBAMCI, le no-code possède ses vertus mais elle demeure une technologie peu adaptée au mobile pour le moment, alors qu'il s'agit pourtant d'un axe important d'adoption pour les utilisateurs RH.



Impact pour les Ressources Humaines: Face à des options désormais économiquement justifiables auprès de son Comité de Direction la fonction RH dispose d'un poids supplémentaire pour s'équiper en outils digitaux. Bien que logiquement sur la retenue vis à vis du besoin de sécurisation de l'accès aux données le RH doit évoluer dans son attitude pour devenir force de proposition en interne. Une acculturation digitale et IT semble indispensable pour cette population, des formations courtes aux SIRH¹⁷ existent pour soutenir cette nouvelle compétence.

2.3. La diffusion accélérée des innovations

Le capital technologique, la propriété intellectuelle d'une société font partie des premiers atouts dans sa valorisation boursière. Désormais cet avantage concurrentiel n'est plus suffisant: sa vitesse d'adoption est encore plus cruciale. Les sociétés doivent donc à la fois réduire leur cycle de R&D (il est passé de 18 mois aux débuts des années 90 à moins de 10 mois désormais aux US) et immédiatement acquérir les clients. L'agilité, le test & learn sont nés de ces impératifs; avoir des clients favorise l'amélioration continue du produit logiciel.

Un des meilleurs exemples est la société [Comet](#), celle-ci a innové sur le marché des plateformes de mise en relation avec un proof of concept sans une ligne de code, grâce à l'outil no-code "Bubble". Aujourd'hui la société atteint 1.5M€ de volume d'affaires mensuel en 2019 grâce à la rapidité de son adoption par les utilisateurs combinée à une organisation technique efficiente.

17

<https://www.focusrh.com/logiciels-rh/erpsirh/les-professionnels-rh-en-quete-de-competences-it-33003.html>

Un fossé important se creuse aujourd'hui entre les anciennes suites logicielles dont la lourdeur de l'infrastructure pénalise l'adoption, et les outils beaucoup plus légers proposés par des sociétés agiles. L'avantage concurrentiel de celles-ci repose aussi sur la pédagogie, l'évolutivité, les synergies entre les activités marketing et commerciales, tout ceci favorise ce "time to adopt".

Parmi les proposition de valeur qui suscitent le plus d'espoir, l'intelligence artificielle est activement revendiquée comme élément différenciant des solutions RH. Bien que les composants proposés par [FaceBook](#), [Google](#), [IBM Watson](#) ou [TensorFlow](#), [Firetorch](#) ou [Dataiku](#) sont aujourd'hui de formidables atouts les principaux éditeurs font le choix de la réaliser en interne au travers de leur propre R&D.

Pour **Laurent, ACH**, Directeur Europe de Rakuten Institute of Technology, "Les entreprises qui ont les moyens d'avoir des équipes de data scientists et de data engineers, peuvent développer elle-mêmes des solutions sur mesure en utilisant les nombreuses bibliothèques open source de machine learning et peuvent par exemple créer leur propres systèmes d'analyse de comportement utilisateur ou optimiser leurs campagnes marketing. Il existe aussi beaucoup d'outils commerciaux utilisant des techniques d'IA pour des applications comme la recommandation, la reconnaissance d'images, le traitement du langage naturel et dans certains cas, en particulier pour les entreprises sans compétences en big data et machine learning, il est plus simple de les utiliser en se faisant éventuellement aider par des du consulting".

Cette diffusion de la technologie à tous les étages de l'organisation représente un défi pour des Ressources Humaines. **Olivier Rohou**, CEO d'eLamp, témoignait lors d'un entretien de l'investissement que nécessite la mise à niveau de certaines populations RH sur ces outils; l'accompagnement des éditeurs de solutions est cruciale pour que l'ensemble de l'écosystème puisse avancer vers la pleine utilisation des outils numériques au sein des processus métiers.



Impact pour les Ressources Humaines: La profusion d'offres de solutions sur des processus métiers similaires contribue à rendre difficile le choix de la bonne solution pour les départements RH. Des comparateurs de solution tels que [Producthunt](https://www.producthunt.com/search?q=hr)¹⁸, [Capterra](https://www.capterra.fr/)¹⁹, [Celge.fr](https://www.celge.fr/)²⁰, ou [featuredcustomers.com](https://www.featuredcustomers.com/)²¹ sont un premier point de repère qui ne peut se substituer à une montée en compétence des RH et une collaboration avec les cellules Marketing et DSI .

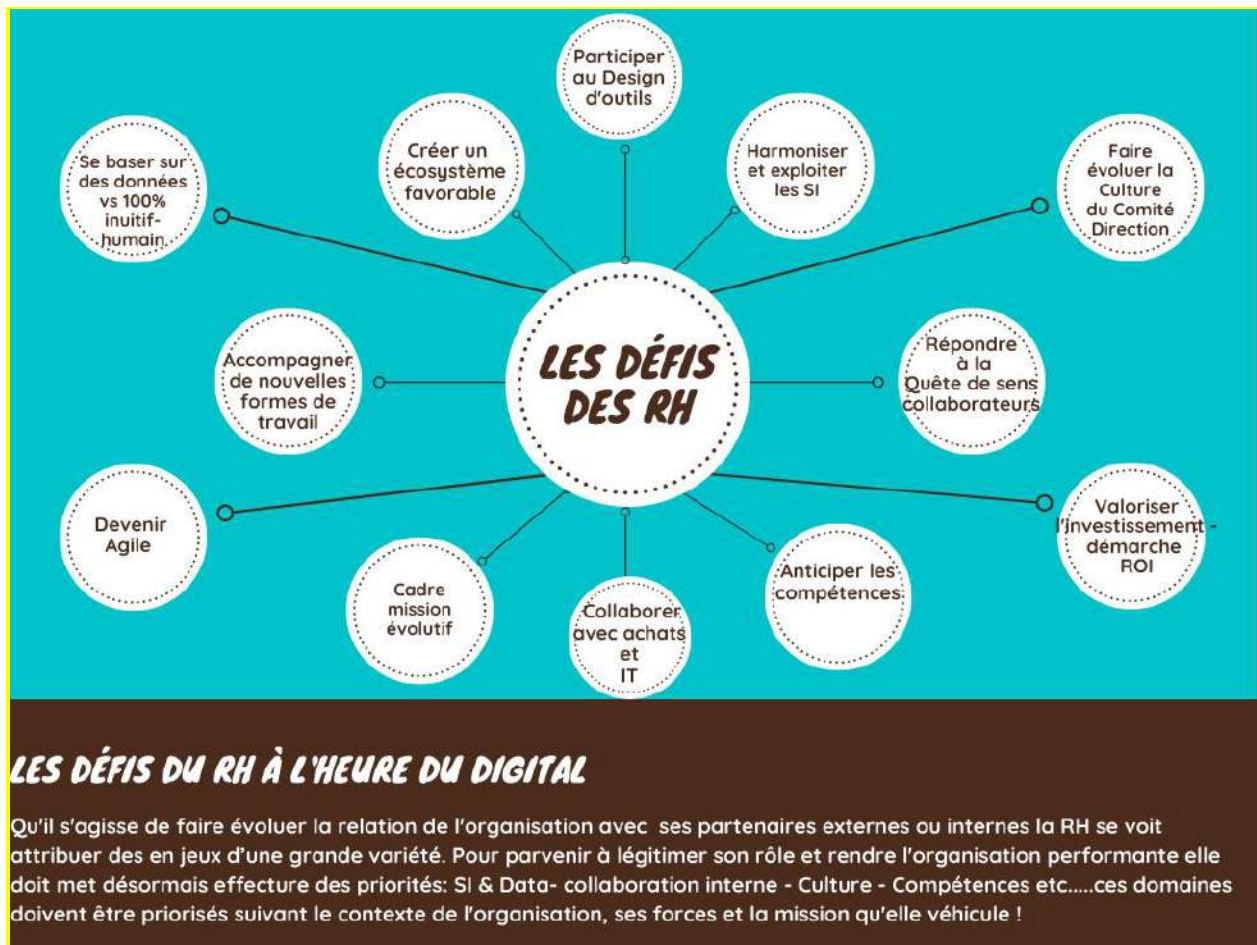


Fig 7 :Les défis auxquels les RH doivent répondre aujourd'hui

¹⁸ <https://www.producthunt.com/search?q=hr>

¹⁹ <https://www.capterra.fr/>

²⁰ <https://www.celge.fr/>

²¹ <https://www.featuredcustomers.com/>

Alors que les sollicitations de la part de son Comité de Direction étaient jusque là plutôt modérées en dehors des enjeux juridiques et sociaux la réalité des Ressources humaines tend à englober de "nouvelles complexités" (pour reprendre les termes de **Sabrina Bouraoui**, founder de "Shades of Gray").

Les vecteurs de changements pour les RH sont principalement de deux natures différentes:

- ils sont d'abord **endogènes** à l'entreprise: changement de paradigme managérial, horizontalité, basculement d'un modèle d'outils de contrôle vers des outils de "self service" conçus pour les collaborateurs.
- ils sont ensuite **exogènes**: attentes différentes des individus face à leur travail, culture de l'immédiateté, accès immédiat à une information de qualité, redistribution de la chaîne de valeur.

Par conséquent la transformation digitale RH n'est pas une affaire de "OU" mais de "ET": la fonction RH doit continuer à composer avec les contraintes et défis auxquels elle a toujours dû faire face (la fameuse étiquette de "centre de coût") ajoutée à un sous-staffing récurrent d'une part, et l'ensemble des nouveaux défis cités ci-dessus qui l'attendent.