

Moins de travail humain ou plus d'humain dans le travail ?

- Conférence du cycle « Les RH hackent le digital »



Ce compte-rendu vous est proposé par **PATRICK DUCHER** (www.patrickducher.com) journaliste d'entreprise.

Une conférence du cycle "Les RH hackent le digital" organisée par l'IAE Lyon School of Management en partenariat avec les Rencontres Référence RH - Odyssée 2019.

Table ronde animée par :

- Catherine Glée-Vermande, directrice du Master Management des Ressources Humaines et Organisation, IAE
- François Geuze, professeur associé IAE Lille, directeur scientifique du HR FABLab Europe

Les intervenants - Outils et Intelligence Artificielle :

- Yann Bustos - Directeur et Fondateur, Hyperbolyk.
- Florian Cordel - Dirigeant et Co-fondateur, HPI - Human Predictive Intelligence.

Table ronde - Comment les DRH peuvent-ils créer de la confiance dans un monde numérique ?

- Sophie Benes - DRH, Amoeba
- Valery Deruy - Délégué au Développement Régional Auvergne-Rhône-Alpes, Groupe La Poste
- Frédéric Faye, Directeur RH Groupe, Environnement de travail et achats, Apicil

La "3ème révolution industrielle" initiée par le big data conduit les organisations à repenser leur architecture autour d'un flux permanent de données. L'étude du cabinet Roland Berger pronostiquait en 2014 la disparition de 3 millions d'emplois d'ici 2025 en France. Aux Etats-Unis, 47% des actifs sont concernés par cette disparition/transformation des métiers. La digitalisation de la fonction RH impacte considérablement le métier, les organisations et les univers professionnels. Gérer les talents à l'ère de l'intelligence artificielle offre des opportunités et des suscite la crainte.

Vaste sujet que d'identifier l'onde de choc causée par tous ces nouveaux outils digitaux sur l'innovation dans le management des RH. Est-il possible de ne pas déshumaniser un personnel et renforcer un management de façon sensible et responsable ?

Est-ce l'occasion de réinventer le travail pour le rendre plus collaboratif, coopératif et épanouissant ? La digitalisation peut-elle conduire à une économie du partage avec la multiplication de modes de travail plus collaboratif de type Fab Labs ou Popup workplaces ?

A travers le témoignage de deux startups, c'est l'usage et la finalité de l'IA dont il fut question lors de cette table ronde. Le retour d'expériences de trois organisations de tailles différentes (PME, ETI et grand groupe) éclaira l'assistance sur la gestion du changement, l'impact sur la fonction RH et les enjeux humains et économiques à l'échelon de l'entreprise.

L'IA, MAIS POUR FAIRE QUOI ?

Deux solutions pour faciliter le travail des RH

Hyperbolyk est une application de type "chatbot" (en français, "agent conversationnel") utilisant l'intelligence artificielle d'IBM Watson. Elle se présente sous la forme d'une interface interactive et de boutons présentant les interrogations courantes des usagers ou des collaborateurs, ainsi que des actions spécifiques que peuvent lancer un RH

ou un manager (postuler à une fonction en interne, connaître les jours fériés, traiter l'impôt à la source, trouver un MOOC, diffuser une offre, proposer des formations etc. L'intérêt de ce type d'outil est de comprendre une intention et d'y répondre le mieux possible – en ligne avec la stratégie de l'entreprise et avec un ton spécifique - en déclenchant une action automatisée de type "FAQ RH", avant de passer la main à un relais humain.

Son accessibilité est intéressante pour le collaborateur, qui n'a plus besoin d'attendre la disponibilité du manager ou de la RH. L'outil est pré-entraîné à répondre à une multitude de situations spécifiques à la culture de l'entreprise. Son processus d'apprentissage est progressif et régulier.

Même technologie mais application différente pour HPI (Human Predictive Intelligence), des solutions adoptant les codes du marketing avec des outils de CRM à l'ergonomie agréable de type ERM ("Employee Relationship Management") pour sonder l'engagement et la satisfaction des collaborateurs.

Ces processus remplacent les traditionnelles enquêtes de satisfaction biannuelles - généralement très peu connectées - sujettes à la péremption de l'information et donc d'une valeur ajoutée réduite pour le collaborateur. Florian Cordel, son dirigeant et co-fondateur, explique que la donnée est suffisamment mature pour que la RH puisse se l'approprier, en exploitant des informations de qualité et structurées pour faire émerger des idées et des concepts.

Les données de performance sociale récupérées par cet outil – des KPI basés sur des bibliothèques normées évolutives propres à l'entreprise - peuvent être ensuite structurées et interfacées avec d'autres données pour générer des indicateurs objectifs chiffrés à mettre en lien avec des problématiques spécifiques comme l'analyse du turnover dans un département.





Le constat des éditeurs

Pour Yann Bustos, "l'IA n'est que de la technologie, c'est aux RH qu'il incombe de définir des processus et des règles d'actions (...) Les services RH sont généralement sous-staffés. Une fois que l'administratif, le contentieux, la paie ont été traités, comment aider les RH à faire ce qu'ils aimeraient faire sans en avoir le temps, tout en prenant en charge les choses qu'ils aiment moins faire ou qui sont chronophages ?"

Selon Florian Cordel : "Les DRH ont de moins en moins de place au sein des comités de direction des entreprises car ils ne sont pas suffisamment outillés pour défendre leur politique sociale. L'analytique offre des indicateurs aux RH pour qu'elles puissent mieux valoriser leurs actions dans l'entreprise et mieux justifier du retour sur investissement de ces actions". Un des leviers d'adhésion à la plateforme est le niveau de retour que vont avoir les administrateurs, dont le rôle sera d'obtenir un haut niveau de satisfaction du client interne, un haut niveau de service en H24 et 7x7 se traduisant par un usage régulier de l'outil. In fine, un tel outil doit permettre de réduire les erreurs de talents et augmenter la rétention.

Les outils sont tributaires des usages et d'une stratégie d'entreprise

Il est légitime de ressentir de la méfiance vis-à-vis de la digitalisation et de l'automatisation pour Florian Cordel. Son credo consiste à "réenchanter la RH en lui donnant la possibilité de travailler sur des tâches à plus haute valeur ajoutée. Ce doit être le but de toutes ces nouvelles technologies, pas seulement de l'IA". Pour Yann Bustos : "La crainte des réductions éventuelles de postes que justifieraient certains indicateurs ne doit pas occulter le cœur de métier du RH, du manager qui est d'accompagner le mieux possible le collaborateur dans son évolution professionnelle".

COMMENT LES DRH PEUVENT-ILS CREER DE LA CONFIANCE DANS UN MONDE NUMERIQUE ?

Efficacité et performance sont deux thèmes sous-jacents à la digitalisation. Le Codir doit donc définir précisément l'usage qu'il souhaite faire de toutes ces

technologies pour garantir une meilleure proximité - intégrant empathie et qualité relationnelle - avec les collaborateurs. "La performance n'est donc pas qu'économique, mais aussi sociale" pour François Geuze.

Côté PME : Amoeba se rapproche des collaborateurs

Sophie Benes, DRH, raconte qu'elle a dû effectuer 50 recrutements en 3 mois entre France et Canada sans gros moyens financiers et humains. Imagination, créativité et co-construction ont donc été nécessaires pour répondre à la fois aux souhaits de la direction et des salariés. Mme. Benes a eu recours à un outil d'interview vidéo gagnant ainsi du temps pour éviter d'en passer à trier des CV. Elle pouvait accorder du temps de qualité aux candidats en face à face.

Le fait d'évoluer sur une niche technique nécessite un effort particulier en matière de formation et de recrutement de nouvelles compétences. Là encore, la vidéo lui est venue en aide, à travers l'intelligence collective et le volontariat : elle a ainsi sollicité les techniciens de bioproduction pour créer des formations sur mesure, au moyen d'un logiciel permettant de filmer les manipulations et de les documenter.

Le RH administratif a été mis en libre-service pour les tâches usuelles : demande d'attestation, duplicata de fiche de paie, jours fériés. Les collaborateurs peuvent accéder via smartphone à leur dossier RH "La digitalisation en RH offre un gain de temps considérable, ce qui me permet d'être au plus près des salariés. J'ai pu mettre en place des formations de "managers-coachs. Chez nous, un manager n'est plus quelqu'un qui sait, mais qui partage et crée de la cohésion dans des équipes multisites internationales" explique Mme. Benes.

La digitalisation lui permet de mieux comprendre ses collaborateurs, d'être en écoute active et donc de mieux les accompagner, de replacer l'humain dans la relation professionnelle à travers des processus innovants, de développer une proximité. La RH est aussi mieux armée pour accompagner la transformation des métiers.

Pour l'ETI : chez Apicil, la digitalisation est transgénérationnelle

APICIL (2.200 salariés) connaît une mutation de ses métiers et 3 activités

principales (santé prévoyance, la retraite et l'épargne). Pour Frédéric Faye, Directeur RH Groupe : "Le digital est un outil nécessaire, voire indispensable pour communiquer avec les nouvelles générations de collaborateurs, sans pour autant perdre les babyboomers. Une entreprise qui n'embrasserait pas cette mutation numérique serait condamnée".

Apicil procède à l'optimisation de sa stratégie RH par de la communication digitalisée, du digital working et le développement d'outils collaboratifs. Des applications en self-service ont aussi été développées pour autonomiser les collaborateurs : une université d'entreprise permet ainsi de développer des compétences en ligne.

Des collaborateurs dédiés à la QVT font le lien entre salariés et outils. "Il faut trouver le bon équilibre entre les populations à gérer et les gains de temps escomptés. Susciter l'adhésion aux outils est un point majeur et cela touche tous les collaborateurs, quel que soit l'âge et l'ancienneté". Par exemple, une plateforme éphémère composée de plusieurs ateliers courts permet d'approfondir des connaissances sur différentes thématiques digitales. Ce dispositif créé de l'engagement, de la réassurance, fidélise les collaborateurs de plusieurs générations et dynamise l'image d'une société de plus de 80 ans.

La digitalisation ne cristallise pas un clivage générationnel : APICIL mise sur le partage des cultures, le reverse mentoring, l'onboarding et l'intergénérationnel pour que des rencontres s'effectuent, sans qu'il soit nécessaire de mettre en place des processus rigides.

Dans le grand groupe : La Poste aligne sa stratégie du comex au client

Valéry Deruy, délégué au développement régional Auvergne-Rhône-Alpes du Groupe La Poste (250.000 personnes, dont 50% de facteurs mais aussi 2ème opérateur européen de colis, 1er hébergeur de données de santé) explique que cette entreprise plus que centenaire dont le business model historique reposait essentiellement sur la distribution du courrier s'est mise au digital et a revisité complètement son modèle économique suite à l'effondrement du courrier.

L'exigence de performance économique est forte, mais n'occulte pas sa vocation originelle de lien social, une mission de service public inscrite dans la loi d'aménagement du territoire.

La transformation repose sur trois facteurs de sens, à savoir :

5 CHOSES À RETENIR

- La proximité physique des 17.000 points de contacts et 80.000 facteurs, mais aussi la proximité affective du facteur, jadis supportée par l'économie du courrier.
- Le tiers de confiance (tous les postiers ont prêté serment)
- Le tiers de confiance numérique : gestion du coffre-fort numérique, labélisation de sécurité

Pour M. Deruy : *“Du point de vue de la santé, nous sommes de plus en plus amenés à consommer le système comme un service, disponible immédiatement quel que soit le canal. Le salarié se pose désormais la question suivante lors de son propre parcours dans l'entreprise : qu'est-ce que cela me rapporte et qu'est-ce que je suis prêt à payer ?”*

Pour que la transformation opère, il faut que l'initiative vienne du comex pour aller jusqu'au client. Les managers de proximité

- La transformation digitale, vue du côté RH, doit donner du sens à une vision d'entreprise portée par la direction et partagée par l'ensemble des collaborateurs
- Quelle que soit sa taille, on ne peut pas imaginer une entreprise qui n'irait pas vers le numérique, mais impossible de gérer ce changement sans un accompagnement de qualité
- Un outil digital ne fait pas tout : il faut penser en termes de stratégie RH, de valeur ajoutée apportée aux collaborateurs et aux clients
- La digitalisation est une opportunité de renaissance pour la RH, qui pourra renforcer la dimension stratégique de sa fonction auprès du comité de direction
- Demain, la vraie question sera l'interopérabilité des outils digitaux

augmenter l'exigence des services sur toute la structure. Donc, plus il faut de l'humain car l'accompagnement est indispensable pour lever des a priori et réduire les peurs. Le groupe doit à la fois s'appropriier les codes d'une entreprise libérée, tout en raisonnant sur des process de pilotage. *“On a tendance à ramener les équipes RH dans les établissements pour en faire des RH de proximité, alors qu'elles étaient jusqu'alors dans des directions régionales. La relation du collaborateur vis-à-vis du digital change fondamentalement le rôle du manager”.*

Pour V. Deruy : *“La raison d'être de l'entreprise consiste à créer de la valeur pour les clients, les actionnaires, les salariés et la société globale. L'inclusion numérique n'est pas un petit sujet. Plus que jamais on a besoin d'une sensibilité et d'une vision RH. Cela pose la question de l'attractivité de l'entreprise dans ses recrutements. Le rôle stratégique des RH ne peut que se renforcer”.*

En conclusion, pour Catherine Glée-Vermande : *“Aller sur le terrain, prendre le temps de l'écoute, de l'accompagnement est l'essence de la gestion de la ressource humaine et les outils digitaux doivent se mettre au service de la fonction humaine pour le bien-être des salariés, sans négliger la performance de l'entreprise”.*



ont donc besoin d'être accompagnés tout au long de ce parcours. Le facteur jouait un rôle social de bonne volonté sans “promesse client”. Désormais, cette promesse est tarifée, car la responsabilité de l'entreprise est engagée et l'économie ne tiendrait pas. Il faut donc s'assurer que le geste est bien fait (visite de personne âgée...), au moment prévu et les outils digitaux permettent d'avoir ce retour d'information et de monter en gamme sur les services humains.

Un changement d'esprit et de posture, et énormément d'accompagnement sont indispensables pour que les salariés s'approprient ce savoir-faire numérique. De son côté, le client est rompu au multicanal, à la rapidité car l'exigence augmente. Plus l'aide digitale est présente, plus on peut

MORT OU RENAISSANCE DE LA FONCTION ET DES MISSIONS RH DEMAIN ?

Pour F. Faye : *“Il faut aider les équipes RH à accompagner les collaborateurs. Ce ne sont pas forcément les mêmes outils, mais cela passe par une appétence pour l'innovation. Cependant, ce message doit être porté par la gouvernance de l'entreprise. En l'absence de modèle, de vision, la démarche n'aura pas de sens”.*

S. Benes explique : *“Aujourd'hui, je suis incapable de dire ce que je deviendrai demain mais je sais qu'il faut que je change ma posture, l'accompagnement, que je me tourne vers le coaching, etc. La fonction de DRH demain sera probablement plus stratégique et accompagnante”.*

Pour François Geuze, c'est la manière dont on s'approprie les outils qui fait que la fonction ou les missions s'en trouvent renforcées : *“Il y a la nécessité absolue pour les RH de ne pas sombrer dans “l'effet gadget” de la digitalisation car beaucoup de comités de direction oublient de questionner la finalité de l'outil. Où veut-on emmener la fonction RH dans l'organisation de demain ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Quel est le projet stratégique ?”.*

Les outils permettent d'aborder la création de valeur, encore faut-il être capable de les faire s'interfacer. Comment va-t-on les rendre intelligents ensemble ? C'est une opportunité de renaissance de la fonction très bousculée ces dernières années. □



Un reportage de Patrick Ducher, journaliste d'entreprise (www.patrickducher.com). Patrick propose aux entreprises et associations le compte-rendu / reportage de leurs événements.