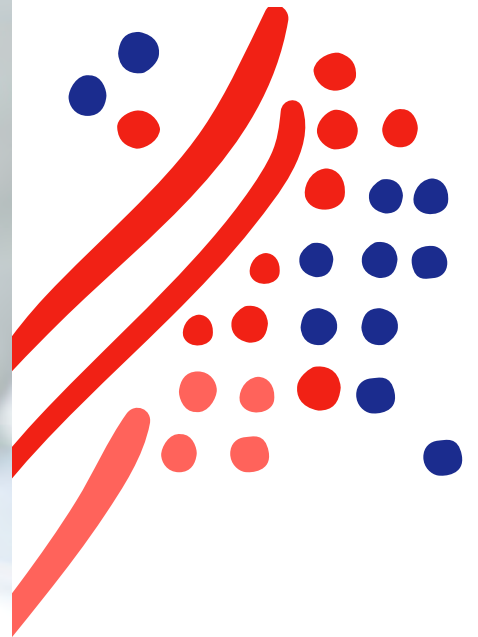




Always Designing
for People®



Mettre le digital RH
au service du Capital Humain



Sommaire

- 1 Introduction
 - 2 Les 6 enjeux de la digitalisation RH
 - 3 Les 6 étapes pour instaurer ou améliorer la digitalisation des RH
 - 4 Conclusion
-

1 INTRODUCTION

Au carrefour des évolutions technologiques, des contraintes de gestion administrative, de sécurité et de conformité, de l'importance croissante de l'expérience collaborateur, des nouvelles représentations du travail, des exigences de compétitivité des entreprises, des responsabilités sociales et environnementales... Le digital RH est plus que jamais un enjeu "stratégique". Il recouvre l'ensemble des technologies, des outils et services numériques utilisés pour optimiser et améliorer la gestion des ressources humaines.

Le thème est rebattu, quoique rarement traité de manière cohérente ; la mise en pratique est plus délicate ; l'anticipation des évolutions s'avère très déterminante. Il ne s'agit pas seulement d'introduire des systèmes automatisés, il s'agit de repenser les processus et d'apporter des changements en fonction de la finalité poursuivie et des résultats attendus – eu égard au projet de l'entreprise – afin que les RH puissent servir au mieux le Capital Humain dans le contexte actuel et à venir.

D'un côté, notre façon de travailler a profondément changé, d'un autre côté le paysage économique et technologique évolue rapidement et les entreprises doivent suivre le mouvement, sous peine d'être distancées par leurs concurrents ou de nouveaux acteurs. Au fil du temps, le rôle des RH s'est complexifié et la fonction dans son ensemble se retrouve en première ligne sur plusieurs fronts. Il n'est pas facile de créer les conditions pour que les mentalités et les méthodes RH évoluent au rythme de l'apparition de tant de nouveaux besoins.

Avant la crise sanitaire, la transformation digitale des entreprises était pourtant déjà au centre des préoccupations : une étude de l'ACSEL réalisée par Ipsos montrait que 70 % des organisations percevaient le digital comme une opportunité ; néanmoins seules 48 % d'entre elles pilotaient une stratégie dans ce sens (**baromètre Croissance & Digital 2019, Ipsos**).

En 2021, selon **le baromètre RH&M et Willis Towers Watson 2021**, la digitalisation de la fonction RH était devenue la deuxième priorité des DRH. Aujourd'hui, pour faire face à la concurrence et prospérer à l'ère de technologies parfois perturbatrices et de salariés de plus en plus avertis et exigeants, il est essentiel de disposer enfin d'une stratégie claire.

Le Digital RH est habituellement perçu comme complexe et onéreux par les professionnels de la fonction. Pourtant, il peut être simplifié et n'est pas forcément très coûteux si la transformation et son développement sont bien choisis et accompagnés. C'est un sujet dont les entreprises et les DRH doivent désormais faire une véritable priorité.

Dans ce guide, nous revenons sur les principaux enjeux – souvent sous-estimés – de la digitalisation des RH... Et sur les étapes à suivre pour la mettre en place et/ou la développer avec succès. **ADP met toute son expérience technologique alliée à la qualité de ses partenariats clients, pour vous délivrer des pratiques éprouvées et des processus performants et évolutifs.**

Les 6 enjeux de la digitalisation RH



2.1 | Améliorer l'efficacité de la fonction RH

Si les professionnels de la fonction RH veulent se recentrer sur les activités à forte valeur ajoutée, ils doivent gagner en productivité sur les fondamentaux régaliens de la fonction, en rationalisant au maximum les tâches administratives.

Dans le contexte actuel, il est nécessaire de se doter d'outils d'analyse, de pilotage et de prise de décision, pour garder une légitimité stratégique au regard du Service Informatique, du DAF, des Sales, du Marketing...

Il faut donc maîtriser de façon cohérente et unifiée les données RH utiles disponibles en interne et via le Big Data, afin de faciliter les échanges, le recueil et la capitalisation des informations au sein de l'organisation, tout en adaptant ses pratiques RH aux modes d'organisation agiles, que ce soit sur site, à distance ou en condition de travail hybride.

Il est plus que jamais nécessaire de bâtir une fonction RH tournée vers les collaborateurs et de leur offrir une expérience de qualité, au même titre que celle que les entreprises ont l'habitude de développer vis-à-vis de leurs clients.

PRIORITÉ

Faire des RH le fer de lance de la communication via les outils digitaux

> Des solutions innovantes

Passer vers une solution de type Cloud apporte des avantages immédiats, améliorant la performance des process RH avec un haut niveau de sécurité des données et des infrastructures, pour :

- ✓ **Accéder facilement aux outils RH** de n'importe où et n'importe quand, sur n'importe quel terminal, pour simplifier les échanges quotidiens entre les RH et les salariés.
- ✓ **Déployer des processus collaboratifs** et des self-services employés et managers (ESS/MSS) pour renforcer les liens humains. À travers un portail collaboratif, chaque collaborateur va également pouvoir réaliser toutes sortes de requêtes vers son manager ou vers le service RH et également transmettre des pièces complémentaires à son dossier.
- ✓ **Agrémenter le cycle de vie professionnel de l'employé**, avec un accès rapide et fiable aux informations recherchées.
- ✓ **Améliorer le niveau de services RH rendu aux salariés** en fluidifiant le flux des réponses sans pour autant perdre en qualité de la réponse. Les experts peuvent ainsi diffuser des messages vers le salarié en individuel (bulletin de salaire, compte rendu d'entretien, suivi d'une demande de formation...) ou en collectif (règlement intérieur, nouvelle convention, informations générales...)
- ✓ **Automatiser l'émission et le contrôle des bulletins de paie** et donner aux experts la capacité de répondre rapidement aux questions des employés, avec des explications de données détaillées propres à chacun.
- ✓ **Harmoniser et structurer la communication** au sein de l'organisation.
- ✓ **Faciliter les échanges avec les représentants du personnel** ou le comité économique et social via une solution virtuelle de stockage et de partage dédiée. Ils pourront ainsi échanger et consulter en toute sécurité les informations sur les grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise.
- ✓ **Renforcer la Marque-employeur** et transmettre une image RH adaptée au monde numérique actuel.

PRIORITÉ

Mettre à disposition des outils digitaux et collaboratifs pour réaliser les actions quotidiennes

PRIORITÉ

Faciliter la relation entre les RH et les collaborateurs au quotidien

> Accompagner les managers, acteurs RH de proximité

Un des enjeux est de renforcer le rôle des managers de proximité – “premiers RH” de l’entreprise – en mettant à leur disposition des outils performants pour piloter les équipes et développer leurs compétences :

PRIORITÉ

Simplifier la vie des managers de proximité

- ✓ Mieux gérer les requêtes émises par les collaborateurs et organiser le quotidien des équipes grâce à un outil de gestion du temps et des activités. Que ce soit par exemple pour une pose de congés, pour une demande d’absence ou de télétravail, le manager peut valider les requêtes directement via ce dispositif.
- ✓ Mieux connaître et accompagner les talents dans l’entreprise grâce à un outil permettant de faire une revue des talents.
- ✓ Mieux évaluer et faire évoluer les profils. Ces solutions permettent un accès facile à l’ensemble des données de ses collaborateurs mais aussi à l’historique des échanges. Tout est centralisé pour faciliter le quotidien du manager. Il bénéficie d’une assistance appréciable dans la restitution des analyses de ses campagnes.
- ✓ Mieux gérer les entretiens professionnels, leur formalisation écrite et le suivi des formations.

> Anticiper les évolutions technologiques à venir

L’efficacité de la fonction RH reposera également sur sa capacité à anticiper les évolutions et à s’approprier celles qui seront les plus utiles, de façon intelligente, car c’est l’usage des outils qui fait leur sens, et non leurs fonctionnalités théoriques ou même pratiques. Il ne s’agit pas de se laisser aveugler par la puissance des outils, mais de les mettre en perspective au service du capital humain, ce qui entre clairement dans les enjeux de la DRH. Dans ce que nous pouvons observer, il y a des tendances d’innovations qui se dégagent. Pour ne citer que quelques exemples :

- ✓ L’intégration de l’intelligence artificielle pour rendre les processus RH plus dynamiques et adaptables.
- ✓ L’intégration possible du Métavers pour faciliter certains processus, comme l’intégration de nouveaux collaborateurs ou l’acculturation client.
- ✓ La création d’applications RH mobiles avec des fonctionnalités en développement, comme la gamification, suscitant motivation et facilité d’apprentissage.
- ✓ L’intégration de la technologie Blockchain ou de l’Internet des Objets (IoT) appliquée à la gestion des RH.



Il est a minima prudent pour les équipes RH d’être accompagnées dans la compréhension et la mise en œuvre raisonnée d’outils digitaux qui ne manqueront pas d’apparaître et de se développer.

2.2 | Améliorer l'engagement des collaborateurs

Les attentes des salariés ont évolué, et l'expérience collaborateur prend aujourd'hui une importance qu'aucune DRH ne peut négliger, dans un contexte où il convient moins de parler de "pénurie" de talents... que d'exigences inédites et de nouvelles représentations du travail. Certes, les outils doivent permettre de faciliter l'accès et le traitement de leurs demandes, tout en assurant leur sécurité numérique ; mais il s'agit aussi de tenir compte de multiples logiques qui servent leur engagement en participant à une reconnaissance dont chacun et tous ont besoin.

> Une logique de sens

Les femmes et les hommes qui constituent le capital humain de l'entreprise – son potentiel de développement – demandent de plus en plus à travailler dans une entreprise tournée vers l'avenir, avec un projet clair et fort. Les plus jeunes, notamment, cherchent plus de sens au travail.

C'était déjà le cas de 78 % des 18-24 ans en 2021, **selon une étude publiée par Monster**. En 2022, ce sont 58 % des recrutements qui sont jugés difficiles par les entreprises selon l'enquête **Besoins en Main-d'œuvre de Pôle Emploi** avec une hausse de 13 % des difficultés par rapport à 2021 ; et l'**édition 2023** établit que ce chiffre monte à 61 % !

> Une logique d'écoute

Outre un travail de plus en plus important sur l'expérience candidat, il s'agit surtout de contribuer à la rétention des talents et d'améliorer l'engagement collaborateur. Selon la Dares, le taux de turn-over était supérieur à 15 %, en moyenne, en 2022. Les outils digitaux permettent à la fois une meilleure observation des phénomènes de mobilité et l'identification des axes porteurs de plus d'engagement. Il est possible de :

PRIORITÉ

Déployer
une politique RH
personnalisée,
à l'écoute des
collaborateurs

- ☑ Mesurer l'état de l'engagement des salariés de l'entreprise grâce à une enquête d'engagement online. En optant pour cette solution, l'entreprise peut sonder le moral de ses talents et anticiper de potentielles tendances de désengagement. Il s'agit d'un outil préventif pour l'entreprise. Il s'agit également d'un outil d'aide à la décision qui peut permettre d'amorcer des changements profonds dans l'organisation ou de mesurer l'impact de changements déjà accomplis.
- ☑ S'appuyer sur des campagnes régulières d'entretiens et des mesures de la performance pour identifier les apports de connaissance indispensables à l'atteinte des objectifs business et mettre en valeur les points forts de chacun.



> Une logique de facilitation pratique

Les collaborateurs sont habitués dans leur vie personnelle à avoir une interaction très rapide avec un certain nombre d'acteurs de leur quotidien via leur tablette ou leur smartphone. Désormais, ils s'attendent au même niveau d'interaction avec leur entreprise. Les salariés sont sensibles à la facilité d'accès à l'information et à la rapidité de la réponse, à la fluidité de la communication avec leur manager et à la flexibilité des conditions de travail qu'on leur propose. Le rapport au temps n'est plus le même. Ils attendent de leur entreprise qu'elle évolue et qu'elle sache remettre ses pratiques en question. Cela passe par la mise à disposition des technologies nécessaires au bénéfice du collaborateur, mais aussi des RH pour :

- ✓ Donner plus d'autonomie dans la réalisation des tâches administratives quotidiennes ;
- ✓ Faciliter l'accès à l'écosystème de la paie et de la RH ;
- ✓ Réaliser facilement des opérations parfois chronophages comme poser ses congés ;
- ✓ Modifier ses informations personnelles comme son Iban, demander des attestations, demander une formation, etc. ;
- ✓ Visualiser ses informations sur n'importe quel terminal ;
- ✓ Accéder à son bulletin de paie dématérialisé ;
- ✓ Poser toutes les questions touchant son environnement de travail, ses prestations sociales, la politique de rémunération, les offres du CE, etc.

Il s'agit aussi de renforcer l'inclusivité de l'entreprise en rendant les outils digitaux accessibles à tous les salariés, quelle que soit leur situation :

- ✓ Rendre l'expérience des utilisateurs intuitive et moderne en choisissant des outils ergonomiques respectant les normes de santé des utilisateurs :
 - amélioration de la visibilité des informations, performance et fluidité de la navigation au sein des applications, meilleure lisibilité et compréhension des données au travers de graphiques.
- ✓ Choisir des partenaires qui s'engagent en développant leurs solutions dans le respect des réglementations d'accessibilité numérique.

> Une logique de qualité de vie

Une autre attente forte des collaborateurs depuis la crise sanitaire est celle du bien-être et de la santé au travail. Cela passe par une amélioration des conditions de travail. Le salarié va être sensible à la facilité d'accès de l'information et à la rapidité de la réponse, à la fluidité de la communication avec son manager et à la flexibilité des conditions de travail qu'on lui propose. Le cadre de travail s'en trouve valorisé avec des répercussions immédiates sur l'absentéisme, le stress au travail ou le turn-over. C'est un point de vigilance déterminant, lorsqu'on sait que 61 % des travailleurs français déclarent que le stress affecte négativement leur travail, selon ADP Research Institute : [People at Work 2023](#), [l'enquête Workforce View](#).

PRIORITÉ

Construire son Écosystème applicatif RH au plus proche des besoins de ses collaborateurs



PRIORITÉ

Rendre la transformation digitale accessible à tous

> Une logique de développement

Formation, développement professionnel, progression de carrière : autant de sujets RH qui contribuent à la rétention des talents et à leur engagement.

C'est un point crucial lorsqu'on sait que

74 % des talents sont prêts à quitter leur emploi actuel en raison d'un manque de mobilité professionnelle

(source : [Most workers are thinking of quitting. The real surprise is what's forcing them to leave](#), ZD Net), et que seul 1 salarié sur 4 se dit confiant quant à son évolution de carrière au sein de son organisation actuelle (["What Will HR Focus on in 2023 ?"](#), Gartner).

Selon une étude ManpowerGroup réalisée en 2022, les collaborateurs veulent travailler pour des entreprises qui les font progresser dans leur carrière : 75 % veulent évoluer, 74 % choisir un métier qui a un sens à leurs yeux, 73 % acquérir de nouvelles compétences au travail.

La digitalisation des RH contribue à :

- ☑ Rendre le salarié acteur de son développement professionnel au sein de l'entreprise en choisissant une solution qui lui permette de sélectionner des formations qui correspondent à ses ambitions professionnelles, d'en faire la demande directement à son manager et de la suivre dans le temps.
- ☑ Utiliser une solution ou un système de gestion de l'apprentissage en ligne (LMS) pour développer les compétences des collaborateurs. Une solution digitale comme un LMS peut permettre de créer du contenu et fournir des contenus pédagogiques à une audience en ligne. Il est également possible de gérer et organiser des parcours individuels ou collectifs d'apprentissage dont on peut mesurer les résultats. C'est important lorsqu'on sait que 52 % des salariés affirment avoir recours à l'apprentissage numérique informel, [selon le guide les salariés à l'ère de la transformation digitale, somme d'études menées avec Kantar TNS, OpenSourcing et le soutien du CFA EVE et de l'ANDRH.](#)

Le recours à des tutoriels en ligne, des applications ou à des MOOC n'est plus un tabou. Les collaborateurs ont compris l'intérêt de développer leur "marque employé" ou encore leur "e-reputation" pour rester compétitif au sein de leur entreprise et sur le marché du travail dans un monde où les compétences changent très rapidement. Les DRH ont tout intérêt à faciliter la combinaison entre ces pratiques d'autoformation et les parcours plus traditionnels.

- ☑ Changer d'emploi ou de métier tout en restant dans la même entreprise représente également de nombreux bénéfices pour les entreprises comme pour les salariés. En effet, la mobilité fidélise les salariés. Les entreprises offrant des opportunités de mobilité interne retiennent leurs talents 81 % plus longtemps selon une étude publiée par LinkedIn sur [l'avenir du recrutement en 2023](#). Les outils numériques peuvent fournir un support très efficace à la gestion de la mobilité.



> Une logique de reconnaissance

Nombre de salariés expriment le désir d'être regardés pour eux-mêmes, et pas seulement pour le moyen instrumental et interchangeable qu'ils représentent. Car les crises successives ont fait apparaître qu'en définitive... nous n'avions qu'une vie !

C'est la difficile question de la reconnaissance, et non plus seulement de la récompense. Nous sommes récompensés pour ce que nous avons fait, mais reconnus pour ce que nous sommes. Cela n'a presque rien à voir. La récompense se base sur un constat factuel à un moment donné du temps – de l'année, par exemple.

La reconnaissance demande de prendre en compte la vie tout au long l'année, dans son déroulé objectif comme dans son épaisseur subjective ; c'est-à-dire que la reconnaissance vient marquer une qualité qui est reconnue à la personne elle-même, dans son implication et dans son développement, dans ses attentes et ses besoins effectifs !

Un support digital peut être très utile à cette fin, comme l'a écrit Elodie Gourmelet dans un article sur [RH info](#) :



« L'autonomie et la responsabilité engendrées par la confiance sont un puissant levier d'engagement. Chez ADP, nous avons déployé une nouvelle approche, nommée StandOut, basée sur l'identification des points forts pour renforcer l'engagement et la performance de chacun. Un point hebdomadaire entre manager et collaborateur permet de renforcer la proximité, de s'aligner sur les priorités de la semaine et ainsi de développer la confiance dans la relation professionnelle. »

2.3 | Garantir la sécurité et la conformité des données

Un des enjeux de la transformation digitale est la sécurité des infrastructures et des données dites "sensibles", mises en avant dans le RGPD, par exemple. Toutes ces données – et les échanges auxquels elles peuvent donner lieu – doivent faire l'objet d'une vigilance et d'une sécurité irréprochable. L'enjeu est aussi de limiter les risques d'amendes ou de contentieux juridique.

Il est dès lors prudent de s'appuyer sur un partenaire qui présente toutes les assurances et investit régulièrement dans les innovations de ce secteur pour apporter toute la sécurité attendue, pour garantir la sécurité des données et des infrastructures. L'intégration de ces exigences au Système d'Information RH est très pertinente.

PRIORITÉ

Evoluer dans
un environnement
sécurisé

2.4 | Garantir le respect de la réglementation

Faire face à la complexité croissante de la réglementation du travail est souvent une gageure pour les entreprises. Liée à la sécurité, la question de la conformité aux exigences légales et réglementaires exige une veille juridique et technologique désormais décisive pour éviter bien des déboires matériels et financiers. Mais une telle veille est très chronophage et bien des entreprises n'en ont tout simplement pas les moyens.

Il convient d'adapter les outils digitaux au fur et à mesure pour mettre en conformité les pratiques avec un droit du travail en constante évolution.



2.5 | Garantir les fondamentaux contractuels entre l'entreprise et ses salariés

Outre la définition traditionnelle du contrat de travail, il faut bien avoir conscience du fait que c'est une paie « juste » qui constitue, matériellement, formellement et juridiquement, le fondement de la relation contractuelle entre un salarié et son entreprise :

- ✓ « Juste », au sens de la "justice" : adopter de vraies politiques de rémunération équitables, ayant souci du marché et de l'égalité femmes/hommes, des multiples diversités qui enrichissent le capital humain, mais aussi de la qualité des collectifs de travail, de l'expérience collaborateur, de la gestion des talents, de l'organisation et de la gestion des temps pouvant intégrer du télétravail, etc.
- ✓ « Juste », au sens de la "justesse" : assurer que la paie, gage de confiance et d'engagement, ne comporte aucune erreur ni retard. Qu'elle soit conforme aux multiples réglementations des différents pays et soit sécurisée

Il s'agit de construire sa stratégie RH sur des informations factuelles, actualisées et fiables. À cet égard, la paie reste effectivement un sujet central dans l'entreprise, et peut-être encore plus depuis le retour de l'inflation.

En effet, le salaire est perçu comme étant le facteur le plus important d'un emploi par 66 % des travailleurs selon ADP Research Institute : [People at Work 2023, l'enquête Workforce View](#). Néanmoins, selon cette même étude, les bulletins de paie qui sont désormais consultés tous les mois par la grande majorité des collaborateurs comportent fréquemment des erreurs.

Si l'on passe sur les difficultés qui ont été liées à la crise sanitaire, qui ont plongé nombre d'entreprises dans des difficultés importantes – lorsque les outils de gestion à distance n'avaient pas été prévus ou ne fonctionnaient pas –, les erreurs les plus fréquentes sont souvent liées aux absences des salariés comme les arrêts maladies, les congés payés ou sans solde ou encore à

la déclaration des heures travaillées en fonction des différents taux horaires (travail de nuit, heures supplémentaires, travail le dimanche...). Le calcul des cotisations, souvent complexes, peut également être une source d'erreur non négligeable, tout comme la complexité des différentes conventions collectives. Mais les différences de législations entre les pays sont également à l'origine d'erreurs dans les entreprises développées à l'international.

C'est peu dire que les erreurs sur les bulletins de paie ont un impact négatif. Elles entachent la relation de confiance entre les collaborateurs et les entreprises et représentent un motif de mécontentement social. Elles donnent une mauvaise image de l'entreprise en interne, parce qu'elle n'a pas su s'approprier des outils de gestion des RH et d'automatisation des calculs de la paie. Elles entraînent également des répercussions négatives sur les finances et la comptabilité des entreprises.

Trop d'erreurs cumulées ont un coût direct, mais aussi indirect : elles représentent en effet une perte de temps pour les services RH, qui doivent pourtant assumer bien d'autres responsabilités que leur seule mission administrative.

Les erreurs ou les retards de paie soulèvent une autre question d'importance : le niveau de transparence de la rémunération, notamment quant à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. L'index d'égalité Femme / Homme doit en effet pouvoir s'appuyer sur une transparence des rémunérations qui permette une mesure objective. Les outils digitaux permettent et facilitent une telle mesure. [L'étude de Yougov et de Talents.com](#) montre que 7 candidats sur 10 auraient envie d'intégrer une entreprise qui pratique la transparence des salaires.

Un enjeu de la digitalisation est donc de rationaliser et sécuriser la production des fiches de paie pour garantir un bon climat social tout en réduisant les risques financiers. Les outils évoluent pour mieux accompagner les experts de la paie dans leurs défis au quotidien vers une conformité et une justesse sans faille grâce à des innovations technologiques qui permettent de :

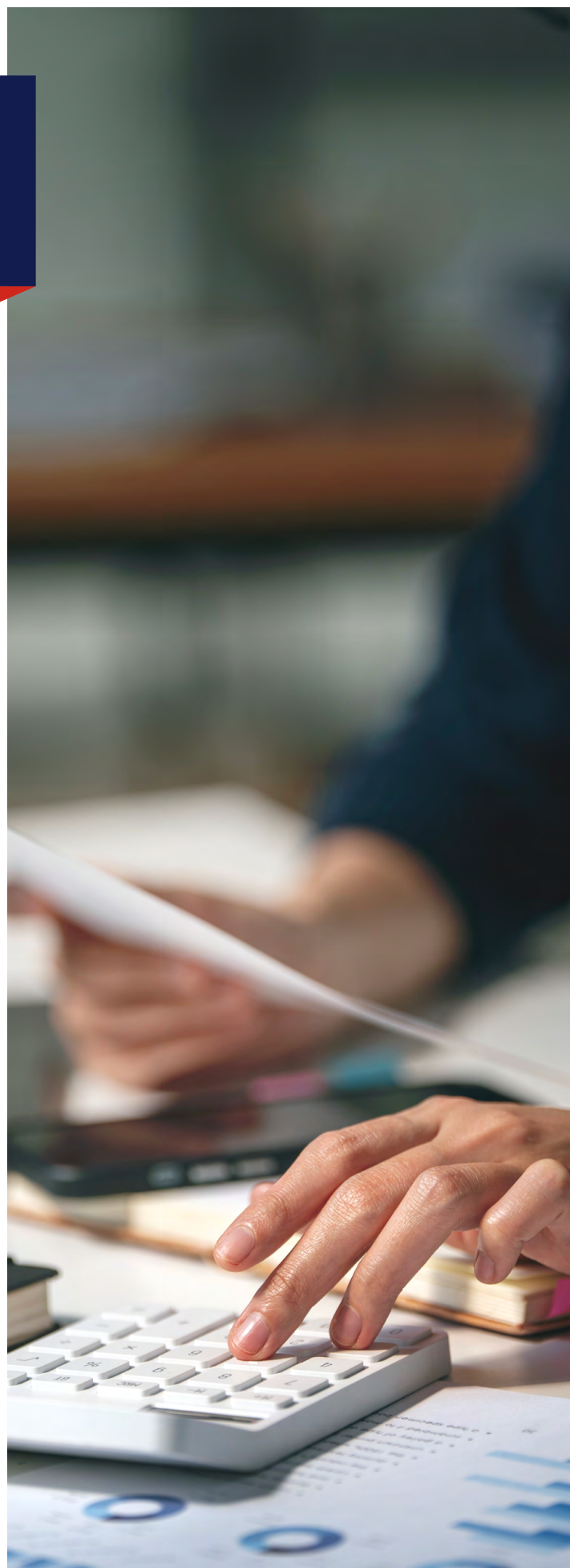
PRIORITÉ

Automatiser
les processus
et les contrôles
de paie

- ✓ Générer une paie juste et dématérialisée grâce à un contrôle optimal des résultats ;
- ✓ Rester conforme aux exigences légales et conventionnelles avec des mises à jour du réglementaire en temps réel et automatiques afin d'éviter les erreurs et de calculer les bons prélèvements et déductions ;
- ✓ Automatiser les contrôles pour identifier facilement les écarts et mieux piloter votre processus de contrôle ;
- ✓ Prendre la main sur les contrôles de masse, compiler des données en temps réel, piloter la paie au plus proche et donner à tous de la visibilité en un clic ;
- ✓ Disposer d'explications de résultats pour faciliter les réponses aux salariés ;
- ✓ Pouvoir sortir des données en temps réel, notamment pour le Comité Exécutif.

Plus généralement,
la mise en place d'un outil SIRH permet de :

- ✓ Centraliser et d'automatiser l'ensemble des processus ;
- ✓ Limiter le nombre des interventions manuelles sur la paie ;
- ✓ Réduire les tâches répétitives (gestion des contrats, attestations...);
- ✓ Faciliter la communication entre le contrôle de gestion et l'équipe RH, notamment sur le sujet data centers du pilotage de la masse salariale, avec un accès commun aux informations ;
- ✓ Disposer d'analyses fiables.



2.6 | Participer à assumer les valeurs de l'entreprise et sa RSE



La RSE est un sujet vaste qui comprend l'impact environnemental des entreprises, mais aussi social et sociétal. Elle concerne autant la sécurité et le bien-être des collaborateurs que l'empreinte carbone des organisations, par exemple. La politique RSE d'une entreprise dépend à la fois de son activité, de ses valeurs et de sa culture. L'objectif est d'être cohérent avec l'ensemble de ces facteurs afin que tous les collaborateurs puissent s'en emparer et devenir des ambassadeurs.

Plus que jamais, les salariés souhaitent faire partie d'une entreprise plus juste, en phase avec leurs valeurs : diversité, inclusion, égalité salariale, équité au travail. Plus une entreprise répondra à cette demande, plus elle fidélisera ses employés et sera attractive en externe. Au-delà du cadre légal, renforcer sa politique d'inclusion a des bénéfices importants sur les collaborateurs mais aussi sur la performance des entreprises. Plusieurs études le démontrent :

✓ Selon **France Stratégie**, l'engagement de l'entreprise dans une démarche de RSE lui apporte

✓ Selon **l'étude du cabinet Deloitte**, les entreprises engagées dans une démarche d'inclusion ont près de

un gain de performance de
13 %
par rapport à une autre entreprise ;

60 %
de chances en plus de voir leurs profits et leur productivité augmenter et d'avoir meilleure réputation.

Accompagner chaque collaborateur dans son unicité demande à l'entreprise de revoir son management, son organisation, et de s'appuyer sur des outils pour faciliter cet objectif. Par ailleurs, la législation renforce la RSE des entreprises notamment à travers la "**Corporate Sustainability Reporting Directive**" (CSRD), directive européenne signée le 21 juin 2022, puis votée au Parlement en novembre 2022. Elle entrera en vigueur dès 2024 et obligera les entreprises concernées à communiquer annuellement sur leurs informations relatives aux problématiques RSE. Avec la CSRD, elles seront notamment contraintes d'apporter les informations suivantes :

- ✓ Les incidences des activités de l'entreprise sur la population et le climat ;
- ✓ La manière dont les questions de durabilité (sociale, sociétale et environnementale) influent sur l'entreprise.

La digitalisation permet évidemment de réduire l'utilisation et la production de papier et lutte ainsi contre la déforestation. Cependant, l'utilisation des serveurs servant à héberger les données augmente les émissions de CO₂ : d'ici 2025, le cloud pourrait représenter à la fois 20 % de l'électricité mondiale et 5 % des émissions mondiales de CO₂, selon une étude suédoise de 2017, intitulée **Total Consumer Power Consumption Forecast**. Cependant, de plus en plus d'entreprises se tournent aujourd'hui vers un cloud moins consommateur d'énergie et s'engagent dans le Green IT et la sobriété numérique. Cette démarche tend à transformer les pratiques en matière d'infrastructures informatiques, les data centers, les impressions papier, la gestion de la fin de vie du matériel informatique, les achats, la gouvernance, les postes de travail et les applications. À ce jour, moins de 25 % des entreprises françaises ont intégré la notion de Green IT à leur démarche, mais ce chiffre est en augmentation (**Source Le Monde Informatique**).

3

Les 6 étapes pour instaurer ou améliorer la digitalisation des RH

Étape 1 : Faire un état des lieux de l'existant

Plus que pour tout autre projet, il convient de réaliser un audit de l'existant pour évaluer son impact, dresser un état des lieux des pratiques et dresser l'inventaire des besoins.

Un outil n'est qu'un outil. Il ne suffit pas de se doter d'un logiciel standard prétendument "magique" : il faut cartographier les processus RH et comprendre comment chacun s'interface avec d'autres process, afin d'harmoniser les outils et les compétences. Il s'agit bien de sur-mesure, entreprise par entreprise !

Dans tous les cas, la recherche de gains d'efficacité et la rationalisation des processus existants grâce à l'utilisation des données peuvent offrir des solutions inattendues, en libérant du temps et des ressources supplémentaires pour une planification plus stratégique.



NOS EXPERTS TÉMOIGNENT...

« Manager, c'est accompagner et anticiper. C'est pourquoi, il est essentiel de proposer à nos managers des outils RH faciles à utiliser comme la gestion des temps et des congés en ligne, de leur offrir une expérience digitale pour les aider à mener leurs entretiens ou encore leur donner la possibilité de développer leurs collaborateurs grâce à des applications interactives, qui permettent de visualiser l'historique et préparer l'avenir. »

Élodie Gourmellet

ADP- VP Human Resources, France & Switzerland.



Étape 2 : Modéliser les processus de gestion/production

Les processus de gestion des ressources humaines peuvent être complexes et lourds à gérer. Le moyen le plus efficace de les traiter est de développer un modèle qui permette de systématiser le flux de travail. Ce modèle doit fournir des lignes directrices pour les membres de l'équipe RH, comme des objectifs de performance, des tâches et des jalons pour mesurer les progrès. Il doit aussi proposer une lisibilité cohérente au travers d'un tableau de bord unifié, avec les indicateurs choisis avec à-propos.

NOS CLIENTS TÉMOIGNENT...

« Tout comme le module formation..., HR Process permet de n'utiliser qu'un seul et unique outil pour la gestion de nos processus, en l'occurrence de nos différents entretiens. L'avantage est que cela peut faciliter la prise en main pour les utilisateurs »

Emna Benzarti

Chef de département Paie et SIRH, SADE



NOS CLIENTS TÉMOIGNENT...

« Tous ces points n'ont aucun sens s'ils ne se déroulent pas dans un environnement sécurisé. Nous nous sentons parfaitement en sécurité, car ADP, grâce à son domaine d'expertise, veille pour nous à la conformité de nos différentes plateformes technologiques. Le fait qu'ADP assume entièrement cette responsabilité pour tous nos systèmes de gestion de la paie nous garantit une tranquillité d'esprit inestimable. »

Penny Cavener

Directrice principale, Celestica

L'idée directrice est d'élaborer un cadre structuré contribuant à rationaliser les principaux processus RH, pour les gérer avec plus d'efficacité et d'efficience. L'intégration native des modules RH évite les manipulations des données et apporte un gain de temps et de fiabilité pour les experts RH :

- Réceptionner en automatique le reporting légal obligatoire
- Identifier des écarts avec des obligations légales (ex : rapport égalité femme/homme) et élaborer des plans d'actions pour réduire ces écarts.
- Disposer, en automatique, d'un répertoire de reporting et de dashboard pertinents et performants construit à partir de bonnes pratiques RH
- Être en capacité de réaliser ses propres requêtes et analyses pour des prises de décisions rapides et éclairées
- S'appuyer sur des benchmarks de rémunération et d'absentéisme pour se comparer aux pratiques du marché.

Étape 3 : Élaborer une stratégie



Il faut s'appuyer sur une analyse approfondie de la technologie pour mieux comprendre ses fonctionnalités, son efficacité, mais aussi son potentiel. Comme dans toute démarche stratégique, il faut établir des objectifs, planifier un calendrier, déterminer le budget et les ressources, développer des protocoles et mettre en place des mesures de performance. Il faut également définir les risques et les opportunités en tenant compte aussi des objectifs futurs de l'organisation.

Un système d'information des Ressources Humaines (SIRH) est un système de communication des données qui automatise les tâches RH fastidieuses susceptibles de surcharger vos équipes au quotidien. Il s'agit d'un système de gestion RH basé sur le cloud qui remplace les processus manuels et individuels liés aux RH, à la paie, à la gestion des temps et de la présence.

Peut-être plus important encore, le logiciel de GRH ou le SIRH proposent également des outils d'analyse des données et des rapports pour que les managers puissent identifier des tendances ou des modèles et réorienter l'activité en conséquence.

Trois aspects pratiques pour une stratégie efficace :

- ☑ Opter pour un bulletin de paie dématérialisé qui est automatiquement archivé à valeur probante et déposé dans des coffres-forts virtuels destinés aux salariés et aux employeurs. Cette pratique du «sans papier» s'inscrit dans une démarche d'entreprise responsable.
- ☑ Choisir une solution qui offre des processus collaboratifs et des applications mobiles aux collaborateurs et aux managers tout en privilégiant le point unique d'entrée des données permettant plus de fiabilité des informations ;
- ☑ S'appuyer sur un module de gestion des temps et des activités qui permet une collecte des heures de présence des salariés et inclut la demande de congés, le suivi des présences, la validation de congés, les demandes de télétravail...

Le salarié devient ainsi complètement autonome dans ses demandes et va pouvoir poser des absences payées (CP, RTT), des absences non payées mais également des temps de travail à distance ou des périodes de formation.

NOS CLIENTS TÉMOIGNENT...

« Nous avons beaucoup d'ambitions dans la construction de ce nouveau SIRH, qui était une pierre angulaire de notre transformation RH et managériale. Pour l'avenir, le choix d'ADP nous permet aussi de bénéficier de toutes les évolutions et de nouvelles fonctionnalités régulièrement, notamment grâce aux retours des utilisateurs »

Aurélié Deveille

Directrice des Ressources Humaines d'AIA Life Designers

« La solution Digiposte proposée par ADP contribue pleinement à la stratégie de transformation digitale de notre entreprise. Depuis le début d'année, nos clients ont vu de nombreux changements apparaître dans leur mode de fonctionnement au quotidien, avec notamment la dématérialisation des relevés de prestations, des déclarations sociales nominatives et de la carte de tiers payant. Il nous a paru assez naturel de proposer à nos collaborateurs un bulletin de paie dématérialisé. Cela leur offre également une plus grande souplesse et réactivité »

Olivier Deseine

Directeur des Ressources Humaines de M comme Mutuelle

Étape 4 : Choisir des "partenaires" et non de simples fournisseurs

Il convient de choisir judicieusement son prestataire SIRH : le choix de son partenaire n'est pas un choix anodin ; on ne change pas de Système d'Information RH chaque année. En plus de s'assurer des fonctionnalités techniques du nouvel outil, rappelons l'importance de garantir la sécurisation des données RH et des échanges qui leur sont liées. Sur la base de l'identification des besoins et le temps que chaque outil ou processus exige, il faut vérifier le potentiel d'adaptation et de développement : non seulement des outils, mais aussi de la permanence d'un accompagnement stratégique du partenaire, car les technologies et les contextes économiques évoluent. C'est en définitive se donner les moyens de l'anticipation.

NOS CLIENTS TÉMOIGNENT...

« Grâce à ADP, les données
clefs de la paie voyagent sans
risque, pour un pilotage RH et
financier optimisé. »

Franck Cormery

Directeur Administratif et Financier, 3Mundi



NOS CLIENTS TÉMOIGNENT...

« Avec ACE, plus besoin de faire des requêtes,
plus de fichiers fragmentés : l'équipe a tout de
suite perçu un gain tel de la solution qu'elle
l'a adoptée rapidement et a pu se recentrer
sur son cœur de métier. De plus, nous voyons
qu'ACE reste un outil en développement ; c'est
encourageant. »

Vincent Chevalier

Responsable Paie et SIRH, Groupe Bernard



Le choix des outils

Il faut choisir des outils proposant une architecture intégrée et ouverte, afin de :

- Garder la possibilité de configurer vos propres API pour connecter des applications tierces ou des applications « in-house ». Vous pourrez configurer ainsi votre écosystème en toute autonomie et en toute sécurité tout en choisissant les meilleures combinaisons possibles en fonction de vos besoins et attentes.
- Choisir un système d'information intégré qui couvre les périmètres courants du Human Capital Management et qui évolue au fil des besoins des entreprises (Gestion administrative de personnel, paie, gestion des temps et activités, gestion des talents, data et analytique, gestion documentaire).
- Faire le choix de solutions «ouvertes» permet d'étendre facilement et en toute sécurité le périmètre des fonctionnalités de l'écosystème RH et de pouvoir répondre aux cas d'usage les plus divers.
- Pouvoir s'appuyer sur une Marketplace de partenaires certifiés et pré-intégrés via des API pour s'équiper d'applications au fil des besoins de votre organisation.



C'est pourquoi la plus parfaite des solutions de SIRH "clé en main" qu'on trouve sur le marché peut s'avérer stérile, si elle ne s'appuie pas :

- ✓ Sur une technologie ouverte, qui a le potentiel de s'adapter aux innovations RH à venir, par exemple en matière de sourcing et de recrutement, de gestion de la paie, d'intégration des salariés, de formation et de développement de compétences, de modes d'organisation du travail et de management...
- ✓ Une expertise sans cesse actualisée en matière de réglementation et de législation, pour garantir conformité et sécurité des données et des processus. Or on sait à quel point ces contraintes évoluent régulièrement et rapidement.
- ✓ Sur un partenariat d'intelligence qui permet d'adapter le fonctionnement et le rendu attendu "sur mesure", mais aussi d'anticiper les transformations à venir, même si nous n'en avons encore que des signaux faibles.

C'est pourquoi ADP propose en matière de SIRH une véritable logique de partenariat dynamique, intimement liée à la stratégie propre de l'entreprise cliente, avec une technologie conçue pour évoluer au fil des innovations à venir.

NOS CLIENTS TÉMOIGNENT...

« Les solutions d'ADP nous permettent de nous concentrer sur notre cœur de métier, Nous avons amélioré notre méthode de collecte et d'analyse des données de nos collaborateurs, nous avons amélioré l'engagement de nos collaborateurs grâce aux outils d'ADP disponibles en libre-service, et nous avons amélioré la gestion de notre système de paie. »

Bernadette Martin

Responsable Ressources Humaines, ATC FRANCE

Étape 5 : Communiquer, former et accompagner

C'est un point essentiel, garant de la réussite du projet de digitalisation des RH. Dès le début, il s'agit d'impliquer les collaborateurs en adaptant les supports de communication à son public, et d'informer tous les acteurs de l'entreprise tout au long du projet, jusqu'à l'utilisation du nouveau Système d'Information RH, en proposant par exemple des ateliers pour favoriser la prise en main des outils.

C'est pourquoi il est vivement recommandé de créer un groupe projet dédié et motivé pour favoriser l'adhésion des autres collaborateurs : la direction doit soutenir et porter le projet afin qu'il soit accompagné par l'ensemble de l'entreprise. En effet, la mise en place d'un Système d'Information RH concerne tous les acteurs de l'entreprise ; c'est pourquoi la fonction RH doit rester au cœur de ce pilotage !

NOS CLIENTS TÉMOIGNENT...

« La fonction RH doit changer la culture de l'entreprise en touchant l'ensemble des collaborateurs : pour cela la DRH se doit d'être exemplaire. La digitalisation nous a permis de fluidifier notre gestion RH et de lui rendre tout son sens. »

Frédéric Pauthier

Directeur des Ressources Humaines et des Moyens Généraux, chez MACSF Assurances

Il faut donc reconnaître l'importance du travail d'équipe incluant le partenaire, car les tâches deviennent plus complexes au cours des projets de digitalisation, ce qui permet à l'équipe RH de progresser efficacement vers la réussite du projet. Le partenaire va aider la DRH à se tenir au courant des tendances émergentes et comprendre comment utiliser les données de manière appropriée. Le but est de toujours prendre soin de l'interaction avec les collaborateurs et de mettre en place un déploiement collaboratif.



NOS CLIENTS TÉMOIGNENT...

« Grâce à l'externalisation, nous avons déjà fait d'énormes progrès au niveau des relations que les RH entretiennent avec les employés. »

Karima Cherifi

DRH, Papyrus France

Étape 6 : Mesurer et améliorer

Dans cette logique collaborative, un projet de digitalisation des RH doit clairement mesurer les résultats obtenus, mais aussi adapter ses opérations en fonction des nouveaux défis ou des obstacles supprimés. L'élaboration de rapports d'avancement basés sur des mesures permet de s'assurer que tous les efforts sont clairement perçus dans leur capacité à créer de la valeur pour tous les acteurs tout au long de la transition.

Il convient donc de mettre en œuvre des indicateurs : le suivi dans le temps de ces indicateurs permet de mesurer l'efficacité des actions et de mettre en œuvre des ajustements, si nécessaire.

NOS CLIENTS TÉMOIGNENT...

« La solution nous permet de maîtriser les fondamentaux RH, une automatisation sur mesure, d'optimiser les contrôles et de faciliter l'analyse.. »

Catherine Solary

Directrice des Ressources Humaines Groupe Giboire

4

Conclusion

La digitalisation de la fonction RH n'est plus une option. Pour fidéliser les collaborateurs, il faut créer un cadre propice à la performance et garder une longueur d'avance sur les concurrents. Il est temps d'améliorer et transformer les pratiques et de mettre à jour les systèmes.

En effet, la transformation numérique des entreprises n'est pas uniquement orientée vers le business. Elle concerne également les ressources humaines et va bien au-delà de la dématérialisation de la fiche de paie. Les RH abordent un tournant stratégique et la digitalisation est un levier décisif pour les aider à sortir de leur seule fonction support et prendre une dimension à forte valeur ajoutée, pour conserver leur position de partenaire stratégique. Les enjeux RH sont nombreux pour l'entreprise comme pour la fonction RH elle-même ! Ils ne sont pas moindres pour une expérience collaborateur fluide, personnalisée et répondant aux nouvelles attentes.

Rappelons enfin que Le Digital RH, habituellement perçu comme complexe et onéreux, peut être simplifié et n'est pas forcément très coûteux si la transformation et son développement sont bien choisis et accompagnés.

