



Les petits déjeuners de l'ADP
ADP Liège

La digitalisation des processus RH

Marine Franssen, Chargée de recherche et chef de projets

24 septembre 2021

Perspective historique

Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)

- Système RH intégré à destination du personnel RH
- Automatisation du traitement des données RH

GRH en ligne (E-HRM)

- Applications conçues pas uniquement pour le personnel RH mais également pour les employés et cadres

RH analytique et intelligence artificielle (IA)

- Algorithmes mobilisant les données produites pour prédire des résultats

Promesses et réalités de terrain de la digitalisation RH

Efficacité

Promesses

Réduction des coûts

Accélération du rythme de travail (automatisation des tâches administratives)

Réalisation de plus de travail RH avec moins de personnel

Preuves

Sérieux désaccords entre les chercheurs sur la réduction des coûts

Diminution de la charge administrative

Risque de transfert de la charge sur les employés et les responsables hiérarchiques

Efficience

Promesses

Elimination ou atténuation des biais

Meilleure adéquation pour les deux parties (candidats/employés et entreprise)

Preuves

Conception erronée de l'objectivité algorithmique

Maximisation de la valeur aux yeux de l'algorithme

Amélioration des services

Promesses

Centrage sur les tâches complexes, à haute valeur ajoutée ou sur les exceptions

Suppression des barrières physiques et spatiales

Preuves

Centrage progressif sur les activités stratégiques et à valeur ajoutée, ou remplacement de la charge administrative par une charge technologique ?

Distorsion du signal par la technologie en entretiens digitaux

Penser les relations technologie/organisation (1)

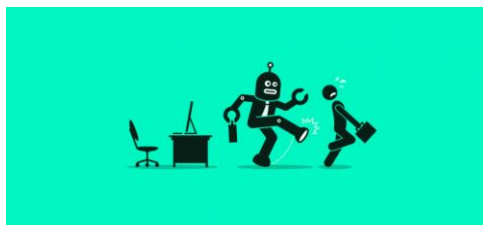
01

Approche de la **diffusion** : la technologie génère du changement organisationnel

Technologie



Organisation



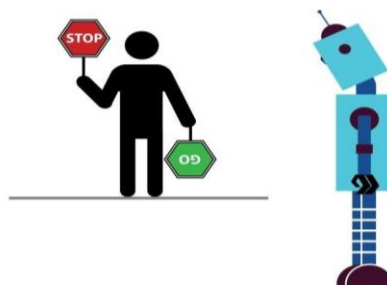
Penser les relations technologie/organisation (2)

02

Approche de l'**appropriation** : les usages et non usages façonnent les évolutions technologiques

Contexte organisationnel
& acteurs

Technologie



Penser les relations technologie/organisation (3)

03

Approche **socio-matérielle** : les intentions socio-organisationnelles inscrites dans la technologie (scripts) entrent en interaction avec les usages sociaux

Scripts socio-
organisationnels
dans la technologie

Contextes
organisationnels
& acteurs

Influence de multiples facteurs internes (gouvernance, positionnement stratégique, développement du capital humain, caractérisation des données, etc.) et externes (réglementation, concurrence et partenariats, comportement du client, etc.)

Penser les relations technologie/organisation (4)

L'approche socio-matérielle amène à considérer les effets de la digitalisation RH au travers de la décomposition du travail en tâches.

La digitalisation est susceptible de fournir de nouveaux outils qui peuvent remettre en question les pratiques professionnelles et améliorer et/ou remplacer en partie l'expertise des professionnels

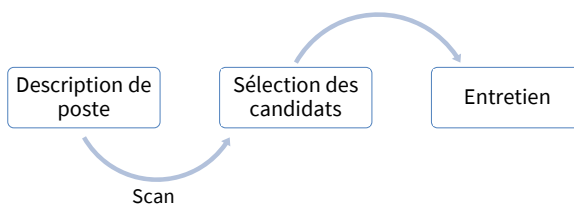
Cela revitalise le débat concernant la nature des compétences mobilisées par les travailleurs

- Compétences digitales
- Compétences professionnelles
- Compétences soft



Digitalisation RH et évolution des compétences – Illustrations (1)

Exemple 1 – Processus de sourcing assisté par un outil IA centré sur les compétences



Digitales

Compréhension de l'écosystème IA
Compréhension du processus de production de données
Utilisation des applications

Professionnelles

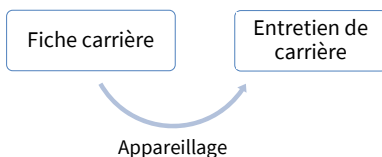
Traduction des besoins
Droit du travail et de la protection de la vie privée
Examen des CV
Techniques d'entretien

Soft

Communication
Curiosité
Ecoute
Négociation
Intelligence émotionnelle

Digitalisation RH et évolution des compétences – Illustrations (2)

Exemple 2 - Mobilité interne assistée par un outil IA de gestion des carrières



Digitales

Compréhension de l'écosystème IA
Compréhension du processus de production de données
Utilisation des applications

Professionnelles

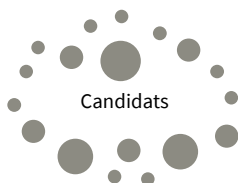
Connaissance de la compagnie
Droit du travail et de la protection de la vie privée
Techniques d'entretien et de coaching

Soft

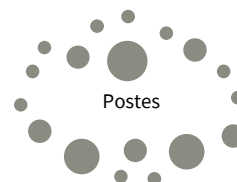
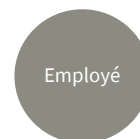
Communication
Ecoute
Interprétation verbale et non verbale

Digitalisation RH et évolution des compétences – Illustrations (3)

Sourcing

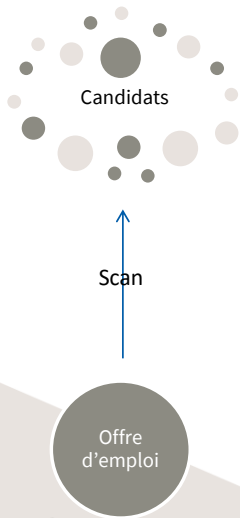


Mobilité interne

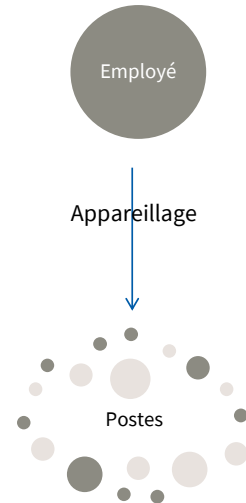


Digitalisation RH et évolution des compétences – Illustrations (4)

Sourcing



Mobilité interne



LENTIC
Technology - Innovation - Change

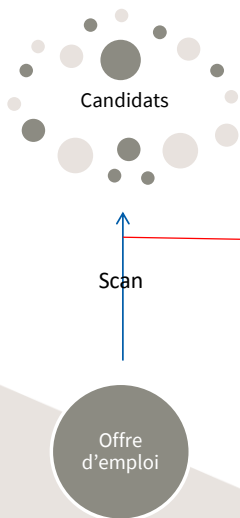
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

HEC LIÈGE
Management School - Liège University

Digitalisation RH et évolution des compétences – Illustrations (5)

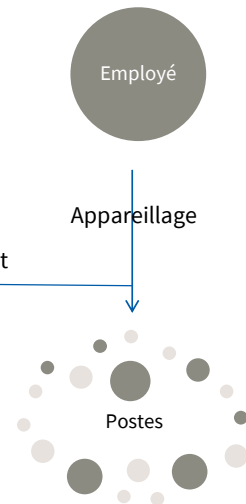
Sourcing



Expertise RH

Contournement

Mobilité interne



LENTIC
Technology - Innovation - Change

EQUIS
ACCREDITED

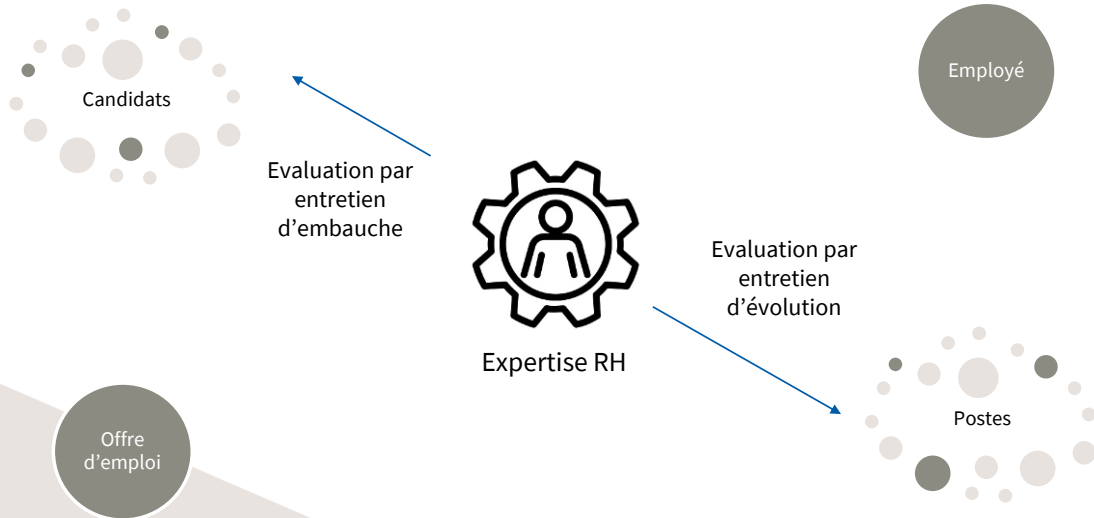
AACSB
ACCREDITED

HEC LIÈGE
Management School - Liège University

Digitalisation RH et évolution des compétences – Illustrations (6)

Sourcing

Mobilité interne



Une approche critique mais pratique (1)

#1 Comprendre les paradigmes sous-jacents

- Les logiciels intègrent des paradigmes dominants sur ce qui devrait être valorisé au sein d'une organisation
- Les algorithmes sont basés sur le paradigme de la résolution de problèmes par les probabilités

#2 Ne pas négliger les questions juridiques et éthiques

- Ces questions concernent à la fois le stockage et l'analyse des données
- Des interrogations sont soulevées concernant l'utilisation de caractéristiques proscrites

#3 Définir les objectifs du projet en s'appuyant sur le terrain

- Cela influence l'attitude à l'égard de l'utilisation de l'e-HRM
- Cela soutient l'intégration de multiples projets RH dans un portefeuille
- Cela tempère l'isomorphisme mimétique

#4 Evaluer la structure et la disponibilité de vos données

- Quelles sont les données que vous possédez déjà et quels usages en faites-vous ?
- Dans quelle mesure vos données sont-elles intégrées et standardisées ?
- De quelle quantité de données avez-vous besoin ?

Une approche critique mais pratique (2)

#5 Envisager les compétences nécessaires

- Une alphabétisation numérique générale est à développer
- De nouvelles compétences cognitives et statistiques sont nécessaires
- Les compétences en marketing sont renforcées
- Les compétences professionnelles traditionnelles sont déformées par l'IA

#6 Impliquer les utilisateurs et créer des équipes multidisciplinaires

- Les utilisateurs possèdent des compétences professionnelles essentielles pour concevoir et former des IA ou développer d'autres innovations technologiques
- Cela conduit à une porosité des frontières en ce qui concerne les tâches traditionnellement dévolues aux métiers de traitement des données

#7 Investir dans la formation

- La politique de formation est différenciée en fonction des évolutions attendues des compétences
- Les compétences ne peuvent être directement traduites dans un contexte numérique
- Le manque de formation affecte négativement l'adoption d'innovations digitales



Intéressé.e à participer à une étude sur la digitalisation du métier de recruteur ?

Contact

Marine Franssen
marine.franssen@uliege.be

