

## **L'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : Le cas d'Ethias**

**Auteur :** Konradowski, Océane

**Promoteur(s) :** Dubois, Christophe

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en gestion

**Année académique :** 2020-2021

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/13137>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : KONRADOWSKI

Prénom : Océane

Matricule : 20160326

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines à finalité

Finalité : spécialisée en gestion

Mémoire de fin d'études

## **L'impact de la digitalisation au sein du département des ressources humaines : Le cas d'Ethias**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Gestion des  
ressources humaines à finalité spécialisée en gestion

Promoteur : Christophe DUBOIS

Lecteur : Jean-Marie DUJARDIN

Lecteur : Julien BALISTRERI

## Remerciements

*Nous souhaitons remercier toutes les personnes, qui de près ou de loin, nous ont aidé à contribuer à la réalisation de notre mémoire de fin d'études qui annonce la fin de 5 années universitaires au sein de l'Université de Liège.*

*Tout d'abord, nous tenons à remercier notre promoteur, Monsieur Christophe Dubois pour son temps ainsi que ses précieux conseils pour la rédaction de notre mémoire.*

*Ensuite, nous tenons à remercier notre lecteur, Monsieur Jean-Marie Dujardin pour sa lecture.*

*Ensuite, nous tenons à remercier Monsieur Julien Balistreri pour son accueil et sa disponibilité lors de notre stage ainsi que pour avoir accepté d'être notre lecteur externe.*

*Un remerciement tout particulier aux 17 personnes que nous avons interrogées dans le cadre de notre recherche pour le temps qu'ils nous ont consacré ainsi que pour leurs précieux conseils lors de notre stage.*

*Pour finir, nous aimerions remercier nos proches qui nous ont soutenus pour ce mémoire ainsi que lors de nos 5 années à l'université. Une mention particulière à ma maman qui m'a fait part d'un soutien sans failles.*

## Sommaire

<b>Remerciements .....</b>	<b>2</b>
<b>Table des abréviations .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 1 : Partie théorique .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Définition de la digitalisation .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Rôles des RH .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Transformation digitale et RH .....</b>	<b>11</b>
a. Évolution de la fonction RH vers l'automatisation des processus RH .....	11
b. Avantages de la digitalisation pour les RH.....	13
c. Les défis de la digitalisation.....	15
d. RH et compétences.....	16
i. Digitalisation et compétences .....	16
ii. Compétences des RH.....	18
<b>Chapitre 2 : Méthodologie.....</b>	<b>20</b>
<b>La problématique .....</b>	<b>20</b>
<b>Choix méthodologique .....</b>	<b>21</b>
<b>Choix de l'échantillon .....</b>	<b>21</b>
<b>Les entretiens.....</b>	<b>21</b>
<b>Analyse de données .....</b>	<b>24</b>
<b>Limites de la démarche .....</b>	<b>24</b>
<b>Chapitre 3 : Résultats empiriques .....</b>	<b>25</b>
<b>Présentation de l'entreprise .....</b>	<b>25</b>
<b>Présentation du département RH.....</b>	<b>27</b>
<b>Présentation des résultats.....</b>	<b>29</b>
Apparition de la digitalisation .....	29
Définition de la digitalisation .....	30
Acteurs de la digitalisation .....	31
Rôle des ressources humaines .....	32
Perception de la digitalisation.....	33

L'impact du digital sur les ressources humaines .....	34
Les apports de la digitalisation.....	34
Compétences.....	38
La mise en place des outils .....	39
La digitalisation dans les différentes matières de la GRH .....	42
Évolution des postes actuels dans le futur.....	47
<b>Chapitre 4 : Analyse des résultats et discussion .....</b>	<b>49</b>
<b>1. Le cadre d'analyse .....</b>	<b>49</b>
<b>2. Analyse des résultats empiriques.....</b>	<b>51</b>
<b>3. Discussion.....</b>	<b>57</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>62</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>65</b>
<b>Annexe 1 : Tableau récapitulatif des entretiens.....</b>	<b>65</b>
<b>Annexe 2 : Guides d'entretien .....</b>	<b>66</b>
<b>Annexes 3 : Évolution des compétences – Bughin et al., 2018.....</b>	<b>68</b>

## Table des abréviations

DRH	Directeur des Ressources Humaines
GRH	Gestion de Ressources Humaines
IA	Intelligence Artificielle
KPI	Key Performance Indicator
RH	Ressources Humaines
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
TD	Transformation Digitale
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

## Introduction

Les organisations font aujourd'hui face à une toute nouvelle révolution, appelée la « quatrième révolution industrielle ». Cette transformation s'est mise en place, notamment, grâce à la numérisation<sup>1</sup>, la robotique, l'apprentissage automatique et l'automatisation (Enkhjav, Szira, et Varga, 2021). Ainsi, nous pouvons dire que la première décennie du XXIème siècle a permis l'arrivée d'une nouvelle ère technologique qui efface les frontières entre ce qui est technologique et physique ainsi que biologique et numérique (Sotnikova, Nazarova, Nazarov, et Bilokonenko, 2020).

Les organisations ont dû se transformer et adapter leur mode de fonctionnement au nouvel environnement qui apparaît autour d'elles. Ainsi, de nouvelles façons de travailler, de nouveaux procédés et processus sont venus bousculer la vie des entreprises. Ces dernières souhaitent plus que tout améliorer leur compétitivité et leur productivité et ont trouvé, par le biais de la technologie, le moyen de rencontrer leurs intérêts (Amechi et Long, 2015). La technologie améliorerait :

*« Les communications organisationnelles (via les sites web, les conférences virtuelles, le courrier électronique ; les pratiques RH typiques (inscriptions, aides en ligne, gestion d'accueil et d'orientation, systèmes de suivi SIRH, processus de gestion de la performance) ; et les stratégies d'amélioration de l'organisation (retour d'informations ciblé sur l'amélioration, conçu pour favoriser le contrôle et la qualité supérieure, outils d'apprentissages et d'administration de l'emploi centrés sur soi qui soutiendront la transformation culturelle, assureront une technologie d'enquête en ligne rapide et une capacité de poursuite, ainsi qu'une formation collaborative et des progrès en matière d'amélioration) »* (Amechi et Long, 2015, p.35)<sup>2</sup>.

C'est sur base de cet environnement changeant que nous avons décidé de baser notre recherche. Pour ce faire, nous avons analysé le phénomène de la digitalisation au sein de la compagnie Ethias, et plus spécifiquement, sur les collaborateurs du département des ressources humaines. Depuis ces dernières années, ce département est en pleine évolution et transformation. Dès lors, pour comprendre l'impact de la digitalisation, nous avons mené une recherche inductive où la question de départ est la suivante :

*« Comment la digitalisation a-t-elle impacté la façon de travailler des collaborateurs du service RH ? Le cas de chez Ethias. »*

---

<sup>1</sup> Pour une facilité de lecture, le terme numérisation sera équivalent au terme digitalisation

<sup>2</sup> Traduit par nos soins de l'anglais vers le français

Notre travail sera composé de plusieurs parties. Dans un premier temps, nous présenterons notre revue de littérature qui nous sera utile pour répondre à notre question de recherche. Cette dernière parlera de la digitalisation au sein de la fonction RH en passant par l'évolution des compétences des collaborateurs grâce à la digitalisation.

Dans un second temps, nous vous présenterons la démarche et la méthodologie de notre recherche. Dans cette partie nous expliquerons que notre démarche est une démarche qualitative et inductive. Nous vous présenterons nos guides d'entretien, l'échantillon sélectionné ainsi que la méthode d'analyse de nos données.

Notre troisième chapitre sera consacré à notre partie empirique et à la présentation de nos résultats. Nous commencerons par décrire notre terrain de recherche ainsi que le département RH et ensuite nous mettrons à plat les données que nous avons récoltées.

La quatrième partie sera dédiée à l'analyse de nos résultats. Nous avons décidé de présenter nos résultats sous l'angle de la théorie de la socio matérialité. Ainsi, la première partie sera l'explication théorique de notre cadre d'analyse, ensuite nous analyserons nos résultats à la lumière de cette théorie.

Nous finirons ce mémoire avec une conclusion qui nous permettra de tenter de répondre à notre question de recherche.



# Chapitre 1 : Partie théorique

Cette première partie sera consacrée à notre revue de littérature. Dans cette partie de notre recherche, nous allons exposer les différents matériaux scientifiques que nous avons collectés afin d'en faire une revue de littérature pertinente pour notre recherche.

## 1. Définition de la digitalisation

Les effets économiques et sociaux de la numérisation ont fait l'objet d'études depuis les années quatre-vingt jusqu'à aujourd'hui (Van Kruining, 2017). Par le fait de l'arrivée des ordinateurs vers les années 1980, de l'arrivée d'internet vers les années 2000 ainsi que le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), la technologie a pris de plus en plus de place dans notre société et particulièrement dans les entreprises. Les entreprises tentent de se développer à l'échelle mondiale, elles se déplacent sur le web, elles déploient des systèmes d'infrastructure à l'échelle de l'entreprise et elles investissent dans de nouveaux moyens de communication pour permettre à leurs membres de travailler à partir de plusieurs endroits dans le monde (Orlikowski et Scott, 2008). On peut dire que, grâce aux nouvelles technologies mobiles (*4G* et *cloud computing*<sup>3</sup>), aux nouveaux terminaux, aux objets connectés, à l'essor des médias sociaux, à l'avènement des *big data*<sup>4</sup> ainsi qu'aux nouvelles plateformes collaboratives, la transformation digitale est aujourd'hui à son apogée (Barlatier, 2016).

Plusieurs termes définissent ce phénomène tel que « transformation numérique », « digitalisation », « numérisation » ou encore « transformation digitale ». Ces termes n'ont pas de définition claire, précise et reconnue, mais nous allons essayer d'illustrer ces différentes notions.

C'est Patel et McCarthy (2000) qui ont énoncé pour la première fois la « transformation numérique » sans pour autant conceptualiser le terme (Trivedi et Pillai, 2020). Westerman et al. (2011) (cités dans Trivedi et Pillai, 2020, p.262)<sup>5</sup> l'ont, par la suite, définie comme « l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement la performance ou la portée des entreprises ». Stolterman et Croon Forts (2006) (cités dans Trivedi et Pillai, 2020, p.262)<sup>6</sup>, eux, la décrivent « comme le changement que la technologie numérique provoque ou influence dans tous les aspects de la vie humaine ». On perçoit alors la transformation numérique comme le niveau final de la culture numérique (Trivedi et Pillai, 2020). À ce stade, les outils technologiques permettent l'innovation, la créativité et stimulent des changements importants dans les domaines professionnels. La transformation numérique est un

---

<sup>3</sup> Selon le site le big data, le cloud computing est un terme général employé pour désigner le stockage et l'accès aux données par l'intermédiaire d'internet plutôt que via le disque dur d'un ordinateur

<sup>4</sup> Selon le site futura sciences, les big data ou mégadonnées désignent l'ensemble des données numériques produites par l'utilisation des nouvelles technologies à des fins personnelle ou professionnelles.

<sup>5</sup> Traduit par nos soins de l'anglais vers le français

<sup>6</sup> Traduit par nos soins de l'anglais vers le français

changement radical et est la combinaison des technologies de l'information, de l'informatique, des communications et de la connectivité (Trivedi et Pillai, 2020).

« La digitalisation », elle, est décrite comme l'application de ces technologies numériques (Trivedi et Pillai, 2020). Aurélie Dedézet (2018) (cité dans Benedetto-Meyer et Boboc, 2019, p.94) définit la digitalisation comme « un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model ». La digitalisation évoque tous ces grands changements dans les entreprises, elle évoque aussi les questionnements sur l'avenir de certains emplois et certaines activités ainsi que tous les outils numériques utilisés - que ce soit des appareils technologiques ou bien des nouvelles applications, les réseaux sociaux, le partage des informations, etc. (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019). Sotnikova et al. (2020) considèrent la digitalisation comme un processus – et non pas une méthode – « associé à la tendance à mettre sous forme électronique une variété de types d'informations utilisées par l'homme, qu'il définit comme la « numérisation de l'être ». Et pour finir, l'Oxford dictionary of the English language (2020) (cité dans Sotnikova et al., 2020, P.529)<sup>7</sup>, lui, la définit comme « l'action ou le processus de numérisation ; la conversation analogique (images, vidéos et texte) en forme numérique ».

De ce fait, on peut affirmer qu'il est aujourd'hui indispensable d'entreprendre une transformation digitale au sein des entreprises. En effet, selon Moatti (2016) (cité dans Galinda et al., 2019, p.17) « s'il est parfois difficile de saisir les contours de la digitalisation, il ne fait (quasiment) plus de doute aujourd'hui qu'il faut conduire une transformation digitale dans les entreprises ». Les scientifiques sont unanimes pour dire que la digitalisation génère de nouveaux avantages concurrentiels pour les entreprises (Sotnikova et al., 2020). Le même ressenti est perçu par les dirigeants des entreprises. Une étude réalisée en 2016 par Korn Ferry a démontré que 63% des dirigeants percevaient la technologie comme leur plus grande source d'avantages concurrentiels (Cianni et Steckler, 2017).

Sotnikova et al. (2020) soutiennent que la numérisation est primordiale et qu'il convient d'implémenter des logiciels et des solutions informatiques qui permettront de rendre l'entreprise meilleure, plus simple, plus économique pour satisfaire les clients et répondre à leurs besoins.

Concrètement, « devenir numérique »<sup>8</sup> pour certaines entreprises se traduit par le fait d'être présentes sur internet. Pour d'autres, « devenir numérique » commence par un meilleur déploiement du big data et de la robotique créant ainsi de nouvelles opportunités pour la fonction informatique. Et enfin, « devenir numérique », pour les dernières, c'est réinventer leur lieu de travail, leurs produits et leurs interfaces clients (Cianni et Steckler, 2017).

---

<sup>7</sup> Traduit par nos soins de l'anglais vers le français

<sup>8</sup> Pour une facilité de lecture, le terme numérique sera équivalent au terme digital

Quoi qu'il en soit, le changement doit être mené d'une main de maître par les dirigeants. Ceux-ci ne doivent pas déléguer leurs responsabilités aux mains d'autres personnes comme l'équipe informatique, car le passage au numérique est bien trop complexe, trop transversal et trop important pour le client. Les dirigeants doivent créer une histoire convaincante vers le voyage du numérique pour que celui-ci soit bien compris, ce qui n'est pas toujours le cas (Cianni et Steckler, 2017). Mais il faut rester vigilant, car « devenir numérique » ce n'est pas simplement utiliser des technologies numériques, c'est avant tout changer les mentalités, le style de *leadership*, le système d'incitation et adopter de nouveaux modèles d'affaires (Sotnikova et al., 2020). C'est pourquoi, pour devenir une entreprise numérique à part entière, il faut tout d'abord un investissement important dans la technologie, des dirigeants qui (s')investissent pour conduire la transformation et enfin des personnes pour exécuter et concrétiser la vision numérique stratégique (Cianni et Steckler, 2017).

## **2. Rôles des RH**

Il est évident que les ressources humaines ont un rôle à jouer dans cette transformation digitale en concrétisant la vision numérique de l'entreprise ainsi qu'en accompagnant les salariés dans cette transformation.

Lors de cette transformation, l'un des principaux défis de la profession RH est d'accompagner, de préparer et d'amortir le changement du contenu du travail et les exigences de qualifications correspondantes avec ses multiples facettes. Le but est également d'identifier, de développer et d'utiliser les potentiels positifs de la numérisation, tout en évitant ou du moins en réduisant les inconvénients qui l'accompagnent (Parry et Strohmeier, 2014). La transformation numérique ne concerne pas uniquement les ressources humaines, mais l'organisation dans son ensemble (Trivedi et Pillai, 2020). Ainsi, les RH ont un double objectif, d'une part ils doivent rénover le processus RH et d'autre part, renouveler la main-d'œuvre ainsi que la façon dont le travail est effectué (Trivedi et Pillai, 2020). Dans le prolongement de cette affirmation, Baudoin, Diard, Benabid, et Cherif (2019) affirment que la transformation digitale de la fonction RH peut être divisée en deux composantes. Il s'agit, d'une part, de l'accompagnement des RH dans le changement de l'entreprise en matière de digital et, d'autre part, de la transformation de la fonction des ressources humaines en elle-même par une série de changements tels que l'automatisation des processus ainsi que la mise en place d'outils numériques. La TD transforme donc la manière de travailler, les habitudes de travail, les compétences, l'usage et le métier des travailleurs.

Afin de remplir ce double objectif, il est important pour les collaborateurs RH d'avoir une connaissance approfondie des technologies actuelles pour d'un côté renforcer l'image de l'entreprise en extérieur et d'autre part améliorer les relations sociales au sein même de l'organisation (Amechi et Long, 2015). Selon Ulrich et al. (2012), les RH doivent absolument recueillir des informations, analyser, encourager et affilier la technologies pour pouvoir communiquer, monter en compétences et améliorer les interactions dans leurs organisations à travers la technologie (cité dans Amechi et Long, 2015).

### **3. Transformation digitale et RH**

Dans notre recherche, nous allons nous focaliser sur l'évolution de la fonction RH due au développement du digital, la manière dont la digitalisation a changé les processus de ces dernières, l'évolution de leurs fonctions, les bénéfices ainsi que les contraintes que ce changement a apportés. Dans une dernière partie, nous aborderons la question de l'évolution des compétences dues à la digitalisation et particulièrement les compétences des collaborateurs des ressources humaines.

#### **a. Évolution de la fonction RH vers l'automatisation des processus RH**

Bien entendu, la fonction des ressources humaines a aussi été impactée par ce changement et à elle-même subit une transformation (Chabanet, Cloarec, Petani, Richard, et Zaoui, 2021). Ainsi, Lawler et Boudreau (2009) estiment que la fonction des ressources humaines a évolué en trois temps et autour de trois rôles principaux. Le premier rôle des ressources humaines est la prestation de services administratifs. Ensuite, le second rôle que les RH ont acquis est le rôle de « business partner ». Qu'est-ce que ce terme signifie ? Ce nouveau rôle demande aux RH de s'impliquer de plus en plus dans la vie organisationnelle et leur demande d'être un partenaire de l'entreprise en mettant en œuvre des pratiques et des services RH qui soient validés par les managers et qui soutiennent le modèle de gestion de l'entreprise. Un troisième rôle a été attribué aux RH, le rôle de partenaire stratégique. Ce rôle leur permet de participer à l'élaboration de la stratégie d'entreprise et d'apporter une aide aux décisions commerciales et à l'élaboration du « business model » de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idée, Amechi et Long (2015) clament que le rôle des RH devrait évoluer plutôt comme un partenaire stratégique qui contribue à la compétitivité de l'entreprise et non plus comme un rôle administratif. Cette hypothèse a été rejetée par Van Kruining (2017), l'idée que les collaborateurs des ressources humaines se retrouvent plus dans le milieu des affaires que dans l'administration du personnel suite à la numérisation n'est pas confirmée. Il faudra encore du chemin pour que l'employé signale son absence pour cause de maladie sur une application mobile et qu'il réclame ses frais de déplacements *via* les applications de GRH.

Cependant, une avancée en matière de digitalisation de la fonction RH est tout de même en train de s'effectuer. Les informations aujourd'hui sont avant tout numériques et l'information des employés se diffuse de plus en plus *via* des outils et/ou des médias numériques (Parry et Strohmeier, 2014). De Lange et Van Dartel (2014) (cités dans Van Kruining, 2017, p.4-5)<sup>9</sup> évoquent le « potentiel toujours croissant des TIC à inciter de nombreuses entreprises à adopter des systèmes de gestion des ressources humaines en ligne ces dernières années ». Cette numérisation de la GRH est un changement majeur de

---

<sup>9</sup> Traduit pas nos soins de l'anglais vers le français

la discipline aux cours des dernières années, qui amène les collaborateurs des ressources humaines à de nouvelles opportunités, mais aussi à de nouveaux risques (Parry et Strohmeier, 2014).

Baudoin et al. (2019) définissent la digitalisation des ressources humaines comme :

*« la mise en place d'un ensemble de réponses, numérisées ou non, pour permettre aux services en charge de la gestion des ressources humaines de répondre aux enjeux de la transformation numérique d'une entreprise, en réponse à l'évolution des besoins de ses clients internes et externes » (P.6).*

Ainsi, selon Ulrich et al. (2010) le personnel des ressources humaines doit s'adapter aux changements rapides et transparents dus aux progrès techniques qui ont parfait l'accessibilité, la visibilité et la mise en relation dans un monde toujours plus petit et plus connecté (Amechi et Long, 2015).

Les évolutions digitales de la fonction des ressources humaines se sont faites en même temps que l'avènement de la digitalisation – c'est-à-dire vers les années quatre-vingt. Effectivement, c'est en 1970 que l'on a vu les premiers logiciels de gestion de paiement apparaître. S'en est suivi, en 1980, l'apparition des SIRH. Vers les années 2000, grâce à l'arrivée d'internet, on a vu de nouvelles solutions et pratiques autour *du e-recrutement*<sup>10</sup>, *du e-learning*<sup>11</sup>, des portails RH et des réseaux sociaux. Depuis 2010, la numérisation des activités des ressources humaines est marquée par l'accélération et la diffusion des réseaux sociaux, des contenus multimédias, de l'analyse des ressources humaines et de la dématérialisation. La vague de numérisation ne fait que continuer et nous sommes aujourd'hui à l'heure des *chatbots*<sup>12</sup>, de la réalité virtuelle, des objets connectés et une prise en compte plus fine des différences individuelles (Baudoin et al., 2019).

On peut aussi constater que ces dernières années, le numérique est de plus en plus présent dans la vie personnelle des travailleurs, ceux-ci ont, de ce fait, des attentes plus élevées au niveau du digital et surtout au niveau RH. Par exemple, les employés espèrent pouvoir poser leurs jours de congé comme ils pourraient réserver des vacances sur un site internet. Il est donc évident qu'avec une attente plus élevée des collaborateurs, le contenu du travail le mode de travail et les différents processus des collaborateurs ont été modifiés par le numérique.

Premièrement on peut évoquer l'apparition d'un nouveau SIRH mis en place dans l'entreprise. « Un SIRH est un ensemble de briques logicielles inter reliées permettant de gérer les différents

---

<sup>10</sup> Recrutement électronique

<sup>11</sup> Formation par le biais du numérique

<sup>12</sup> Selon Le Figaro, le chatbot, connu aussi sous le nom d' « agent conversationnel », est un logiciel programmé pour simuler une conversation en langage naturel

processus RH (recrutement, formation, gestion administrative du personnel...) en stockant, traitant et diffusant l'information nécessaire à chacun de ces processus RH » (Baudoin et al, 2019, P.12).

Le recrutement et la formation sont deux domaines qui ont aussi été modifiés par le numérique.

D'une part, le recrutement numérique :

*« Correspond à l'utilisation de différentes solutions numériques pour réaliser, enrichir, faciliter et/ou optimiser les actions conduites lors des cinq étapes principales d'un processus de recrutement : la définition des besoins, le sourcing<sup>13</sup>, la sélection, la décision et l'intégration de nouveaux collaborateurs, sans oublier la gestion administrative présente à toutes les étapes »* (Baudoin et al, 2019, P.12).

Et d'autre part,

*« la formation numérique et les apprentissages numériques informels recouvrent l'ensemble des modalités pédagogiques multimédias, permettant aux salariés d'apprendre et développer leurs compétences, de manière formelle et informelle, pendant leurs activités de travail ou en dehors, et sur des temps plus ou moins longs. Ces modalités pédagogiques multimédias sont conçues et diffusées grâce à des outils numériques de conception et de diffusion »* (Baudoin et al, 2019, P.12).

De plus, le numérique a aussi apporté de nouveaux profils. Les collaborateurs des ressources humaines doivent s'adapter à ce changement digital, aligner leurs stratégies ainsi que leurs activités sur le nouveau marché du travail et rechercher des nouveaux moyens adaptés pour recruter, développer, rémunérer, etc ces « employés numériques »<sup>14</sup> (Parry et Strohmeier, 2014). Car ces employés numériques, aussi appelés milléniaux, ont des attentes différentes vis-à-vis de leurs employeurs et c'est le rôle des ressources humaines de gérer ces nouveaux arrivants (El-Khoury, 2017).

## **b. Avantages de la digitalisation pour les RH**

Ce changement à l'ère du digital est un exploit en ce qui concerne l'innovation. Il permet de « nouvelles manières de créer (créativité, co-conception, etc), de financer (crowdfunding, etc.), de s'organiser (virtualisation des organisations), de gérer l'innovation ouverte (communautés, coproduction, etc) et d'en capturer de la valeur (nouveaux modèles d'affaires, etc) » (Barlatier, 2016, P.56).

---

<sup>13</sup>Selon le site digital recruiters, c'est une activité de recrutement qui intervient généralement dès l'identification d'un besoin en recrutement

<sup>14</sup> On suppose que l'interaction précoce, intime et durable avec les technologies numériques a façonné une nouvelle génération de personnes avec des attitudes, des compétences, des comportements et des attentes très différents (Parry et Strohmeier, 2014)

L'innovation technologique est une vraie plus-value pour l'expérience client. Innover permet de faciliter cette expérience cliente et de la rendre par ailleurs plus attrayante. De plus, cette innovation technologique peut être utile comme aide à la vente, afin d'aider le client à visualiser les choses virtuelles en choses matérielles (Barlatier, 2016).

Des solutions numériques sont déjà en place pour rendre plus facile, plus rapide et plus efficace l'utilisation de ces solutions et une meilleure diffusion au sein de l'entreprise (Baudoin et al., 2019). Plus précisément, pour les ressources humaines, l'avantage de la numérisation est qu'elle peut compléter les méthodes traditionnelles, telles que l'utilisation de la diversité dans le sourcing numérique (Baudoin et al., 2019). À un stade un peu plus élevé, le recrutement peut-être plus intelligent. Effectivement, selon une étude (citée dans Trivedi et Pillai, 2020), il y a environ 40% des entreprises qui utilisent de l'intelligence artificielle dans leurs ressources humaines surtout pour sélectionner, interviewer et recruter de nouveaux talents – utilisée notamment par les entreprises Facebook, IBM et Hilton (Trivedi et Pillai, 2020). L'IA permet – en modifiant 15 minutes d'entretien en 20 000 points de données - de faciliter le processus d'entretien en « évaluant le choix des mots, les modèles de discours et les expressions faciales des candidats » (Trivedi et Pillai, 2020, P.265)<sup>15</sup>.

Un des gros avantages de la numérisation/digitalisation est le gain de temps. L'automatisation ainsi que l'optimisation des processus de travail réduisent la charge de travail du département en RH et amènent de nouveaux outils plus efficaces pour le personnel des ressources humaines (Sotnikova et al., 2020). Notons la technologie du cloud comme intéressante, car elle permet de créer un espace disponible pour chaque employé où ils peuvent se partager des informations, fichiers, dossiers... Cela permet aux employés de collaborer au maximum sans perdre de temps, créant ainsi un environnement de travail plus raisonnable (Sotnikova et al., 2020).

En plus de la collaboration, les systèmes numériques facilitent aussi la communication. L'utilisation des smartphones, tablettes et certaines applications donne une vue d'ensemble en temps réel des stocks et les clients peuvent commander ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin. Pour les entreprises basées sur les données, un personnel qualifié pour interpréter et utiliser les données à des fins de production, marketing ou GRH est nécessaire (Van Kruining, 2017).

On peut aussi noter que la numérisation permet de centraliser les informations. On peut mettre en place une plateforme en ligne où se trouvent toutes les formations possibles et offre la possibilité de se rendre compte de la réussite de chaque employé. Un autre exemple est la blockchain qui permet de créer un endroit unique où stocker les CV, les certificats, les diplômes, les réalisations professionnelles

---

<sup>15</sup> Traduit par nos soins de l'anglais vers le français

des candidats et par surcroît de réduire le temps passé par les professionnels à chercher ces informations (Sotnikova et al., 2020).

La digitalisation amène aussi un contexte numérique pratique pour le personnel. Par exemple, « un chatbot peut répondre aux questions, familiariser les nouveaux arrivants avec les documents internes de l'organisation, fournir les informations et les ressources nécessaires pour une entrée confortable » (Sotnikova et al., 2020, P.532)<sup>16</sup>.

Ainsi, l'énorme quantité de données disponibles dans le monde entier offre des opportunités que les entreprises n'ont jamais connues. Ces données peuvent être précieuses pour le recrutement. De plus, l'avantage est que la numérisation de la GRH permet de travailler indépendamment du temps et du lieu et de créer de meilleures conditions de sécurité et de confidentialités (Van Kruining, 2017).

### **c. Les défis de la digitalisation**

La digitalisation amène aussi avec elle certains défis et certaines limites pour les entreprises.

Tout d'abord, il ne faut pas penser que le numérique est une solution miracle à tous les maux. En effet, il ne peut, premièrement, pas tout faire. Le numérique reste juste une aide aux méthodes traditionnelles et un support pour les collaborateurs (Baudoin et al., 2019).

Deuxièmement, l'implémentation de solutions numériques doit être bien pensée et utile pour l'entreprise. Il faut pouvoir accompagner le changement dans l'entreprise, sinon la mise en place du digital sera un échec (Baudoin et al., 2019). Trivedi et Pillai (2020) affirment que la digitalisation ne résoudra aucun problème si la mentalité de base des employés n'est pas modifiée. De prime abord, les personnes sont réticentes aux changements si ceux-ci ne sont pas utiles ou importants et n'auront pas une motivation suffisante pour maîtriser les nouvelles compétences de cette « économie numérique » (Sotnikova et al., 2020). Plus précisément, la population d'employés concernée par cette résistance aux changements concerne généralement l'ancienne génération (Sotnikova et al., 2020). C'est pourquoi le soutien du leader est nécessaire dans ce changement. Il faut que celui-ci soit encourageant et porte la révolution du numérique dans leur entreprise (Trivedi et Pillai, 2020).

Troisièmement, la mise en place de solutions digitales engage un coût relativement élevé (Sotnikova et al., 2020), il ne faut pas systématiquement penser que lorsqu'on implémente des solutions numériques, ce sera à moindre coût (Baudoin et al., 2019). Cependant, à long terme, cet investissement sera rentable, s'il est mis en œuvre correctement, et apportera des avantages futurs à l'entreprise. (Sotnikova et al., 2020).

---

<sup>16</sup> Traduit par nos soins de l'anglais vers le français



De plus, on peut aussi relever que la technologie n'est pas sans faille. Aucun système n'est à l'abri d'une erreur et le prix de cette erreur peut être extrêmement élevé. Il peut coûter des ressources financières mais au-delà de ça, il peut engendrer une perte de données et d'informations importantes pour l'entreprise. Il faut par conséquent rester vigilant à la sécurité numérique et aux cyberattaques auxquelles les entreprises peuvent être sujettes (Sotnikova et al., 2020).

Pour finir ce point des défis et limites de la digitalisation, on ne peut pas nier que la digitalisation risque de supprimer des emplois – à compétences faibles à moyennes - par l'automatisation complète du processus de travail. Plusieurs auteurs soutiennent cette hypothèse, El Khoury (2017) affirme que certaines entreprises arriveraient à réduire d'un tiers leur personnel et que les métiers, dus à la digitalisation, se transformeraient (Jesuthasan, 2017). En effet, les entreprises mettent en place des systèmes de recyclage pour leur donner une chance de se reconvertir dans un domaine d'activité qui les intéresse plus (Sotnikova et al., 2020). Ainsi, à l'avenir, certains métiers vont disparaître et être complètement automatisés et par conséquent de nouveaux métiers vont apparaître (Cianni et Steckler, 2017). Van kruining (2017) affirme que plus de la moitié des enfants en primaire actuellement (60%) exerceront un métier qui n'existe pas encore. Et enfin, selon le *World economic Forum*, des emplois disparaîtront en raison de l'IA, des robots et de la nanotechnologie. Mais, tous les emplois ne disparaîtront pas, certains seront transformés par cette technologie. Celle-ci impose des changements aussi bien aux entreprises qu'aux individus. Les anciennes compétences se démodent et la nécessité d'en acquérir des nouvelles devient indispensable (Sousa et Wilks, 2018).

#### **d. RH et compétences**

##### **i. Digitalisation et compétences**

Selon Cianni et Steckler (2017) ce changement au numérique va affecter tant les salariés, la stratégie d'entreprise et les processus mis en place. C'est pourquoi les entreprises doivent s'assurer de combler leurs lacunes en matière de compétences afin de garder leurs avantages concurrentiels (Gulati et Reaiche, 2020). Effectivement, le développement des compétences est un outil de gestion stratégique pour faire face à l'environnement actuel (Sousa et Wilks, 2018).

L'apparition du monde numérique exige donc de nouvelles compétences pour pouvoir créer, collecter, nettoyer et donner du sens à toutes les données disponibles dans l'entreprise. Le monde numérique a, en effet, complètement transformé le lieu de travail et la manière dont les employés interagissent, le moment et le lieu où ils travaillent, les informations qu'ils utilisent pour réaliser leur travail ainsi que la manière dont ils envisagent leurs carrières (El Khoury, 2017).

Selon un rapport du *World economic Forum* les 4 catégories des compétences de 2025 sont<sup>17</sup> :

- **Problem solving** : Il faut pouvoir avoir un esprit critique et un esprit d'analyse. L'innovation, la créativité serviront à la résolution de problèmes complexes.
- **Self management** : Il faut pouvoir être résistant au stress et vouloir toujours en apprendre davantage.
- **Working with people** : La collaboration est un point important. Il faut pouvoir guider une équipe et faire preuve de leadership.
- **Technology use and développement** : Il faut pouvoir analyser les données, jongler avec elles.

Selon *McKinsley*<sup>18</sup>, les 5 catégories de compétences sont : physiques et manuelles, cognitives simples, cognitives complexes, sociales et émotionnelles, technologiques. Selon cet institut, les compétences sociales et émotionnelles ainsi que les compétences technologiques vont augmenter au détriment des compétences cognitives simples<sup>19</sup>.

Pour "*l'institute for the future*"<sup>20</sup>, il y a cinq zones de performances: (1) **make yourself know** (il faut se faire connaître au milieu de milliards d'individus, au milieu de nombreuses cultures et à travers une communauté de réseaux sociaux) (2) **befriend the machines** (il faut comprendre le langage des machines pour pouvoir travailler avec elles), (3) **build your tribe** (il faut pouvoir se créer un réseau de tous horizons), (4) **make sense** (il faut être imaginatif, créatif et pouvoir être « orienté solution » et (5) **keep it going** (dans un monde truffé de technologies, le monde a besoin d'intelligences sociales, d'intelligences émotionnelles, d'empathie et de stratégies claires).

En comparant ces 3 rapports, nous nous rendons compte que les compétences technologiques issues de l'intelligence artificielle et des machines vont augmenter, mais pour contrebalancer ce monde virtuel, il va falloir se doter d'une empathie et d'une intelligence émotionnelle c'est là que les *soft skills*<sup>21</sup> feront la différence. De plus, les tâches sans plus-value -c'est-à-dire les tâches cognitives simples- vont disparaître et laisser place à des tâches plus complexes où il faudra être orienté solution. Ainsi, il faudra faire preuve de créativité, d'innovation et d'imagination. Selon Gulati et Reaiche (2020) les soft skills

---

<sup>17</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> consulté le 23 février 2021

<sup>18</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce> consulté le 23 février 2021

<sup>19</sup> Voir annexe 3: évolution des compétences

<sup>20</sup> [https://www.iftf.org/fileadmin/user\\_upload/futureskills/downloads/IFTF\\_FutureSkills\\_Map.pdf](https://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/futureskills/downloads/IFTF_FutureSkills_Map.pdf) consulté le 2 mai 2021

<sup>21</sup> Compétences comportementales acquises en dehors de la sphère professionnelle

essentielles sont la communication, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, le leadership, la résistance, la résolution de conflits ainsi que le professionnalisme et la négociation.

Pour les compétences techniques comme apprendre à parler le langage des machines, jongler avec les données, etc. des formations sont nécessaires pour se tenir à jour. Il faut pouvoir apprendre un nouveau langage et cela se fait par un apprentissage classique.

## **ii. Compétences des RH**

Enkhjav et al. (2021) définissent la compétence professionnelle comme une :

*« Aptitude pratique et théorique d'une profession à exercer des activités professionnelles, et un poste, lié aux activités de ressources humaines d'une organisation, exigent des individus qu'ils possèdent une certaine préparation académique, des connaissances spécialisées, des compétences, des capacités, et des caractéristiques personnelles ainsi qu'une expérience pratique pour atteindre des résultats performants » (p.12).*

À l'heure de la transformation digitale, une amélioration de la fonction RH basée sur le numérique est nécessaire pour répondre aux besoins de l'entreprise (Juanita, 2021). Cette affirmation est soutenue par Amechi et Long (2015) qui affirment que les ressources humaines ne doivent pas seulement être des acteurs passifs de cette transformation, mais qu'elles doivent jouer un rôle et s'adapter aux nouvelles tendances des entreprises pour que celles-ci puissent rester compétitives. Ainsi, la technologie ne doit pas être seulement perçue comme un outil, mais comme un changement très utile pour aider à améliorer les ressources humaines (Juanita, 2021).

Pour réussir ce changement, il devient utile de modifier les compétences des collaborateurs des ressources humaines (Juanita, 2021). Dans le même raisonnement, Amechi et Long (2015) soutiennent que les travailleurs en RH qui ont été compétents par le passé pourraient se révéler inadéquats dans le contexte actuel des affaires à cause des changements dus à la digitalisation. Les collaborateurs doivent acquérir des compétences techniques spécifiques ainsi que des compétences générales non techniques-soft skills. Plus précisément, les employés doivent maîtriser des compétences électroniques, qui peuvent être définies comme un mélange de compétences techniques avancées et de compétences non techniques avancées (Enkhjav et al., 2021).

Cependant selon Amechi et Long (2015), les compétences sont propres à une organisation en raison de l'amélioration continue des ressources dont la valeur est nulle en dehors d'un contexte organisationnel spécifique. Par conséquent, ces compétences propres à un seul contexte organisationnel créent un avantage concurrentiel. Dans ce sens, ce sont les organisations qui atteignent des stades avancés de compétences en ce qui concerne les technologies de l'information qui sont censées être en position de dominance sur le marché (Amechi et Long, 2015).

Le monde numérique a changé la façon dont les collaborateurs des ressources humaines exécutent leurs fonctions administratives et stratégiques. Pour assurer une bonne administration du personnel, les RH ont aujourd'hui besoin de la technologie. Ils en ont également besoin pour s'assurer que les collaborateurs restent connectés les uns aux autres. Assurément, la technologie joue un rôle majeur dans la communication et dans la relation entre les travailleurs et les clients. Selon Daft (2006), l'information sur le marché mondial d'aujourd'hui se développe rapidement, c'est pourquoi l'acquisition d'outils de développement des compétences dans la gestion de l'information est devenue cruciale (Amechi & Long, 2015). Et de ce fait, en tant que facilitateurs technologiques, les professionnels des RH doivent collecter des informations, encourager, analyser et utiliser la technologie à des fins de communications, de compétences et d'interactions (Amechi et Long, 2015).

Plus concrètement, c'est la communication, la résolution de conflits, le fait d'être multitâches, la négociation et l'organisation qui sont des compétences indispensables en ressources humaines. En plus de ces compétences, les RH doivent comprendre la technologie, avoir une intelligence émotionnelle, avoir l'esprit d'entreprise ainsi que savoir utiliser les big data (Enkhjav et al., 2021). Juanita (2021) ajoute que l'adaptabilité des RH dans l'organisation est importante afin d'être prompt à répondre aux différents besoins de l'époque et de continuer de contribuer à la création de valeurs des entreprises en gérant des environnements changeants, des données et informations complexes et en prenant des décisions appropriées en matière de personnel. Ils doivent pouvoir adapter leurs méthodes de travail, leur horaire de travail, les relations avec leurs collègues, leur système de coordination et d'évaluation ainsi que leurs capacités de GRH (Juanita, 2021).

Pour les responsables des RH, ils sont amenés à devenir des entrepreneurs à l'avenir. L'auteur explique que si les responsables RH deviennent des entrepreneurs, ils peuvent prendre des risques (être courageux), être orientés clients (vers le service) et adopter un sens commercial ; ce qui peut être l'une des compétences la plus importantes pour aider les entreprises à se reconstruire et à restructurer leurs opérations commerciales aujourd'hui (Enkhjav et al., 2021).

À la lumière de notre revue de littérature, nous avons décidé de porter notre recherche sur le phénomène de la digitalisation au sein de la fonction des ressources humaines. Nous souhaiterions identifier plus en détail les compétences que les RH ont pu acquérir grâce au digital. Comment le métier des RH a-t-il dû s'adapter à ces nouvelles technologies et quelles sont les conséquences, les nouveautés, les opportunités et les menaces de ce changement ?

## Chapitre 2 : Méthodologie

Dans cette deuxième partie, nous allons vous présenter notre méthodologie. Nous allons, dans un premier temps, définir notre problématique et ce qui nous a amené à travailler sur ce sujet. Nous aborderons le choix de notre méthodologie pour ensuite expliquer plus en détail quelles personnes nous avons interrogées ainsi que la façon dont se sont déroulés les entretiens. Dans un dernier temps, nous exposerons les différentes limites de notre recherche.

### La problématique

Dans le cadre de notre deuxième année de master en gestion des ressources humaines à finalité spécialisée en gestion, nous avons réalisé un stage au sein de la compagnie d'assurance Ethias du mois de février 2021 au mois de mai 2021. Par facilité d'accès au terrain, nous avons décidé de porter notre mémoire sur cette même entreprise.

En ce qui concerne notre sujet de mémoire, très vite, nous avons constaté que cette entreprise apportait une attention particulière à la digitalisation. Comme mentionné au chapitre précédent, la digitalisation au sein des entreprises prend de plus en plus d'ampleur depuis quelques années déjà et elle est devenue incontournable que ce soit pour l'image de marque ou bien pour le développement interne de la compagnie. Dans cette lignée, être numéro 1 du digital est l'un des trois piliers d'Ethias. Ainsi, cette digitalisation est aussi bien marquée pour les clients internes, c'est-à-dire les employés, que pour les clients externes, c'est-à-dire les assurés. C'est pour ces raisons que nous avons décidé de porter notre mémoire sur ce phénomène.

La digitalisation reste un concept très large qui peut être abordé de plein de manières possibles et inimaginables. C'est pourquoi, ayant effectué notre stage au sein du département des ressources humaines, nous avons décidé de porter notre attention sur ce département. De fait, tout au long de notre stage, nous avons remarqué que la digitalisation était un phénomène ultra présent et qu'il avait amené des changements à ces collaborateurs tant dans leur façon de travailler qu'au niveau du contenu de leur travail.

Ainsi, notre recherche a tenté d'analyser comment la digitalisation avait impacté le cœur du métier des ressources humaines et comment ceux-ci percevaient cette digitalisation et si leurs compétences ainsi que leur façon de travailler avaient été modifiées suite à son arrivée. C'est pourquoi notre question de recherche est :

*« Comment la digitalisation a-t-elle impacté la façon de travailler des collaborateurs du service RH ? Le cas d'Ethias. »*

## Choix méthodologique

Pour réaliser notre recherche, nous avons procédé à une démarche qui se veut qualitative c'est-à-dire qu'on ne cherche pas à quantifier un phénomène, mais notre démarche consiste à récolter des données verbales nous permettant par la suite d'interpréter nos résultats (Aubin-Auger, Mercier, Baumann, Lehr-Drylewicz, Imbert, et Letrilliart, 2008). Selon Dumez (2011), l'objectif est de comprendre les acteurs dans un certain environnement (contexte ou situation).

Dans cette optique, nous avons réalisé 17 entretiens semi-directifs ouverts. L'avantage des entretiens semi-directifs est qu'ils sont un minimum cadrés, mais qu'ils laissent la possibilité aux personnes interrogées de s'exprimer librement sur le sujet, comme elles le ressentent. Comme le mentionnent Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017), l'entretien semi-directif ne contient pas de questions précises mais est quand même structuré par des thèmes pour diriger l'entretien.

Plus précisément, nous avons opté pour une **démarche inductive**, c'est-à-dire une méthode qui consiste à d'abord analyser notre terrain pour ensuite monter en généralité afin de construire notre problématique. Le terrain « n'est pas un moyen de vérifier des hypothèses, mais un espace à investir, dans lequel s'immerger pour en découvrir les ressorts et les modes de fonctionnement concrets » (Musselin, 2005, p.60).

Bien que notre démarche soit inductive, nous aimerions quand même ajouter que nous avons effectué des recherches au préalable sur la notion de digitalisation. Nous avons consulté de la littérature grise ainsi que quelques articles scientifiques afin de construire nos guides d'entretiens pour de nous familiariser avec le concept et les différentes notions qui s'y réfèrent.

## Choix de l'échantillon

Avant de construire nos guides d'entretien, il a fallu aussi définir les différents profils que nous souhaitons interroger. Nous avons décidé de choisir différentes personnes dans l'entreprise au niveau de la politique de digitalisation pour comprendre comment ce changement a été mis en place. Ces personnes nous ont été conseillées par le directeur des ressources humaines.

Ensuite, nous avons décidé d'interroger différentes personnes du service des ressources humaines, nous avons essayé de sélectionner au moins une personne de chaque entité afin d'avoir une vue globale du changement au sein de ce département.

## Les entretiens

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons réalisé 17 entretiens au sein de la compagnie Ethias. Ces entretiens se sont effectués auprès des collaborateurs en charge de la digitalisation et ensuite

au sein des collaborateurs des ressources humaines de différentes sections (formation et développement des compétences, recherche et développement, P&O analytics, administration et relation sociale).

Les entretiens auprès des collaborateurs chargés de la digitalisation chez Ethias nous ont permis de définir le contexte de l'entreprise, de percevoir comment celle-ci évoluait et comment cette digitalisation a été mise en place. Pour les entretiens avec les collaborateurs des ressources humaines, l'objectif était de comprendre comment ils percevaient cette digitalisation, comment celle-ci impactait leur métier ainsi que d'identifier l'évolution de leurs compétences face à cette digitalisation.

Pour réaliser ces entretiens, nous avons pris contact avec les personnes *via* e-mail. Cela n'a pas posé trop de difficultés étant donné que nous faisons partie de l'entreprise, les personnes à qui nous avons envoyé des mails ont été réceptives à notre demande. Néanmoins, certaines personnes ne nous ont pas répondu.

Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des personnes interrogées. Dans cette optique, les entretiens ont pu être retranscrits, pour ensuite être exploités dans notre recherche.

Pour réaliser ces entretiens et collecter nos matériaux, nous avons dû construire deux guides d'entretien. Le premier concernait les managers en charge de la digitalisation chez Ethias. Ceci permettait d'établir un contexte à l'entreprise et comprendre pourquoi et comment la digitalisation était mise en place dans l'entreprise ; ce qui a déjà été fait, la manière dont ils intéressaient le personnel dans ce changement, les acteurs concernés ...etc.

**Figure 1 : Récapitulatif du guide d'entretien managers**

<b>Introduction</b>	Se présenter Type de fonction dans l'entreprise
<b>Contexte de l'entreprise</b>	Fournisseurs clés Objectifs à MT et LT
<b>Stratégie RH de digitalisation</b>	Définition Parties prenantes – acteurs de la digitalisation Exemples dont ils s'inspirent Partenaires externes Bénéfices et freins de ce changement Opportunités et les menaces de ce changement
<b>Talk-E</b>	Pourquoi et comment ce chatbot Fournisseurs

	Bénéfices et freins Environnement ROI
--	---

Le deuxième guide d'entretien était destiné aux personnes travaillant dans le département des ressources humaines. Pour les collaborateurs des ressources humaines, le dernier thème du guide d'entretien était consacré à leur vision de l'évolution (ou non) de leurs compétences. Dans celui-ci, nous nous sommes intéressés à leur perception de la digitalisation, notamment ce qui a changé dans leur travail et ensuite nous leur avons demandé comment la digitalisation avait modifié leur façon de travailler, les compétences qu'ils avaient acquises, le futur de leur fonction et aussi les outils/applications qu'ils utilisaient.

**Figure 2 : Récapitulatif du guide d'entretien des collaborateurs RH**

<b>Introduction</b>	<b>Se présenter</b> <b>Type de fonction dans l'entreprise</b>
<b>Métier</b>	Description de fonction + journée type
<b>Digitalisation</b>	Définition Observations de l'évolution du digital et comment elle est mise en place Perception de la digitalisation Impact sur productivité/flexibilité/ contrôle Bénéfices et freins
<b>Compétences</b>	Changements dans le contenu du travail Changements dans le domaine RH Impact sur les compétences (hard et soft skills) Les outils Évolution de la fonction dans le futur Avis sur Talk-E

Au vu de la situation sanitaire et des restrictions actuelles, nous avons réalisé la plupart de nos entretiens *via* vidéoconférence avec l'outil technologique de l'entreprise mis en place à ce moment-là (Teams). Certains entretiens ont pu, par chance, se dérouler en présentiel, car nous étions sur site à un certain moment avec ces personnes-là.



## **Analyse de données**

Pour l'analyse des données et la présentation des résultats, nous avons dans un premier temps réécouté tous les enregistrements des entretiens et les avons retranscrits sur l'ordinateur. Pour anonymiser les entretiens et les propos des personnes interviewées dans notre mémoire, nous avons numéroté les entretiens de 1 à 17 dans l'ordre où ils ont été réalisés. La retranscription des entretiens nous a permis une deuxième écoute attentive afin de structurer notre plan de présentation des résultats. Une fois les entretiens retranscrits et notre plan détaillé, nous avons réalisé une grille d'analyse selon les thématiques et noté ce que chacune des personnes interrogées pensait de cette thématique. Avec cette grille d'analyse, nous avons pu élaborer notre présentation des résultats avec les extraits d'entretiens qui y correspondent.

Nous avons dans nos entretiens parlé d'un nouveau chatbot mis en place dans l'entreprise. Mais après l'analyse des données, étant donné que le chatbot était trop nouveau et qu'il n'y avait pas beaucoup d'informations ni de statistiques qui étaient revenues aux collaborateurs, peu de choses en sont ressorties. Nous avons, de ce fait, décidé de ne pas nous focaliser sur cette partie.

## **Limites de la démarche**

Une des premières limites à la recherche est que la plupart des entretiens se sont déroulés *via* vidéoconférences. D'une part les bugs techniques, les échos quand on parlait, le refus de mettre la caméra et donc la perte de contact visuel ont amené une difficulté supplémentaire pour mener à bien les entretiens. D'autre part, le fait de ne pas avoir pu réaliser les entretiens en présentiel, nous avons perdu tout le côté informel et sommes peut-être passés à côté de certaines informations qui nous auraient été données de manière informelle et pas pendant l'enregistrement. Une dernière chose que nous pouvons aussi ajouter, c'est que derrière un écran les travailleurs sont plus distraits et sont tentés de répondre à leurs mails, etc. Ils étaient donc parfois déconcentrés.

Une deuxième limite à notre recherche est que en optant pour une recherche qualitative nous avons questionné la subjectivité des acteurs interrogés, mais celle-ci dépend de sa personne, de sa vision des choses et de son ressenti. De plus, on peut ajouter que les personnes interrogées préfèrent donner des réponses qui sont socialement désirables, quitte à un peu déformer leur façon de penser pour être acceptées et se faire voir sur un jour favorable. C'est ce qu'on appelle le biais de désirabilité sociale.

## Chapitre 3 : Résultats empiriques

### Présentation de l'entreprise

Ethias est une compagnie d'assurances belge créée en 1919, elle a derrière elle plus de 100 ans d'histoire. Ethias a été créée au départ comme un groupe d'administrations communales et provinciales appelé la « SMAP ». C'est en 2003 que la « SMAP » change de nom et devient « Ethias ». Aujourd'hui, Ethias est une grande société qui compte environ 1800 collaborateurs divisés en 2 lieux principaux en Belgique : Hasselt et Liège. Le siège social de la société se trouve à Liège pour la Wallonie et à Hasselt pour la Flandre. Mais la société conserve également des bureaux un peu partout à travers la Belgique. En 2009, suite à la crise financière, Ethias devient une société anonyme afin de se consolider financièrement et sera financée principalement par des entités publiques.

Ethias a la particularité d'avoir des actionnaires publiques et comportent aussi de nombreuses filiales telles que NRB, Ethias service, IMA benelux, Ethias pension, etc.

La mission principale de l'entreprise est de « simplifier l'assurance pour vous apporter sécurité, tranquillité et liberté d'entreprendre avec des services et des produits innovants »<sup>22</sup>.

Cette activité d'assurance est divisée en 3 grands blocs :

*« Moi je considère que c'est quand même, c'est de l'assurance. Ça c'est l'activité clé qui est répartie entre 2 grands blocs : je vais dire un bloc B2B et il y a un bloc B2C. Dans la partie B2B, il y a différents sous-blocs, il y a le bloc de la partie directe B2B, il y a un bloc qui consiste à travailler en B2B avec des courtiers donc c'est comment adapter/attaquer le marché puis il y a un troisième bloc qui n'est pas énorme, c'est la partie étrangère. Ça, c'est le B2B.*

*Il y a du BCB donc c'est la partie particulière. « Comment est-ce qu'Ethias assure, quel est le portefeuille particulier ?*

*Puis il y a un 3<sup>e</sup> bloc, c'est la partie B2B2C. On assure un employeur qui met à disposition la possibilité de souscrire ou de s'inscrire à cette police collective. » (Entretien 2)*

À ces différents blocs, s'ajoutent les parties supports qui sont essentielles pour soutenir l'activité de l'entreprise.

---

<sup>22</sup><https://www.ethias.be/corporate/fr/a-propos-d-ethias/valeurs-et-strategie/agir-selon-ses-valeurs.html#.YRmQVS8iuqA>, consulté le 2 juin 2021

Pour atteindre ses objectifs, Ethias base sa philosophie sur 3 piliers principaux : être numéro 1 du digital, être numéro 1 du direct et être numéro 1 du secteur public. Il faut savoir qu’Ethias a déjà reçu 2 trophées du DECAVI<sup>23</sup> en 2019 et 2020 pour assureur digital.

En plus de ces 3 piliers principaux, la culture d’Ethias se base sur 4 valeurs fondamentales ancrées dans l’ADN de l’entreprise<sup>24</sup>. Ces valeurs sont :

- **Humain** : l’humain est vraiment au centre des préoccupations de l’entreprise.
- **Engagement** : engagement envers les clients, mais aussi envers l’environnement puisqu’une politique RSE est actuellement mise en place.
- **Satisfaction client** : C’est une trace du passé due à leur histoire mutualiste. La satisfaction client est le moteur de leurs actions.
- **Enthousiasme** : il faut faire preuve d’énergie, de vitalité, d’optimisme et de dynamisme pour arriver à créer des projets innovants.

D’un point de vue organisationnel, l’entreprise est divisée en 6 départements qui dépendent chacun d’un membre du comité de direction (avec une parité linguistique). On distingue deux types de départements : les départements business et les départements support.

Les départements business sont au nombre de deux : Life et Non Life. Ce sont les deux types d’assurances que l’on peut souscrire. Ces départements s’occupent des assurances et sont le cœur de l’activité d’Ethias.

Les départements support sont au nombre de 4. Nous avons : CEO (chief executive officer), CDTO (chief digital transformation officer), CRO (chief risk officer) et enfin CFO (chief financial officer). Les activités support sont là pour aider au développement du core business et elles participent au développement stratégique.

---

<sup>23</sup> Selon le site DECAVI, outre l’organisation d’événements dans le secteur [des assurances] et la publication d’études de marché, DECAVI octroie également les Trophées de l’Assurance

<sup>24</sup> Expression utilisée dans l’entreprise

## Présentation du département RH



**Figure 3 – Intranet de l'entreprise (2021)**

En ce qui concerne le département RH, il fait partie des départements support. Celui-ci compte une vingtaine d'employés dans son service et est divisé en 7 entités : Internal prevention, R&D, Job coaching center, A team, Talents, Administration et social relation.<sup>25</sup> Ces départements sont ceux qui sont affichés dans l'organigramme officiel. Mais il y a d'autres entités comme l'équipe de « P&O analytics » qui travaille main dans la main avec les RH et gère tout ce qui relève de la payroll c'est-à-dire la gestion de la « paie », *warrant*<sup>26</sup>, *plan flex*<sup>27</sup>, etc.

Certaines autres entités, comme le change, peuvent aussi travailler en étroite collaboration avec l'entité des ressources humaines.

Puisqu'Ethias est une entreprise bilingue, le département des ressources humaines est séparé entre Hasselt et Liège. Cependant, la politique d'Ethias est de ne pas dissocier complètement Liège et Hasselt c'est pourquoi vu que le DRH de l'entreprise appartient à l'entreprise située à Liège, les *business partners*<sup>28</sup> sont des collaborateurs qui travaillent à Hasselt. Le but est d'avoir une certaine unité au sein des équipes. En effet, le but est que lors de chaque projet, il y ait toujours des collaborateurs du côté francophone ainsi que des collaborateurs du côté néerlandophone. Car d'une part, il faut que les communications soient effectuées dans les deux langues, mais d'autre part cela permet de mieux gérer les projets et la vie quotidienne. Ainsi, les francophones gèrent le côté francophone du projet et les néerlandophones leur aspect du projet.

---

<sup>25</sup> Communication interne : Intranet d'Ethias

<sup>26</sup> Système de bonus salarial

<sup>27</sup> Expression chez Ethias du plan Cafétaria, qui signifie que les travailleurs peuvent composer eux-même une partie de leur package salarial, selon le site Partena

<sup>28</sup> Ils sont le lien entre les opérateurs et les managers

Liège compte 1200 collaborateurs et bénéficie d'un plus grand nombre de collaborateurs dans le département des ressources humaines. Il faut savoir qu'à Liège, chaque employé est dans un « service » bien particulier et ne fait que de la gestion des compétences ou uniquement de l'administratif, etc.

Du côté d'Hasselt, vu qu'il y a moins de collaborateurs qui travaillent en Flandre, les personnes qui sont, par exemple, chargées du recrutement travaillent aussi sur les projets liés à la formation et au développement des compétences.

## Présentation des résultats

Afin de présenter nos résultats d'entretiens de manière cohérente, nous allons d'abord présenter le contexte dans lequel la digitalisation est mise en place chez Ethias. Ensuite, nous analyserons comment les collaborateurs du service RH perçoivent cette digitalisation et comment celle-ci a impacté leur travail et leurs compétences. Pour cela, nous allons parler des apports de la digitalisation, l'impact sur les différentes matières RH ainsi que la façon dont les collaborateurs voient évoluer leur métier dans le futur.

### Apparition de la digitalisation

Pour commencer, il est important de rappeler que la digitalisation est un enjeu principal chez Ethias, c'est l'un des trois piliers de l'entreprise. Par ailleurs, le digital est certes une évolution, mais ce n'est pas forcément un choix volontaire. L'entreprise a une certaine obligation de se tenir à jour à chaque moment pour toujours veiller à être sur le marché et s'assurer une certaine pérennité.

*« Si Ethias veut être sur les radars encore des années et des années dans le futur, on doit apporter une réponse digitale, ce qu'on fait depuis des années, mais les besoins digitaux vont très vite et évoluent très vite auprès de nos clients et en plus on est un secteur où les produits qu'on vend c'est pas les produits les plus sexy dont les clients se lèvent avec une folle envie d'acheter une assurance et donc c'est déjà assez chiant au départ, si on n'offre pas une facilité dès le départ et en 2/3 clics c'est réglé, quelqu'un d'autre le fera. » Entretien 4*

L'évolution du digital est constante et s'est déroulée au fil des années avec une certaine accélération ces 5 dernières années et encore plus cette dernière année avec l'apparition du coronavirus et la mise en télétravail des 1800 collaborateurs.

*« Vers les années 2000, on a commencé à se structurer puisqu'avant on t'envoyait tout en format papier, par courrier interne. Puis, petit à petit, on a eu une digitalisation qui permet aux collaborateurs d'avoir à disposition des plateformes qui leur permettaient d'avoir aussi des partages d'informations. Puis on a eu un boom avec l'arrivée de X, ou on a encore passé une vitesse supérieure de la digitalisation et maintenant on arrive à une certaine maturité depuis un an ou deux ans après une évolution d'une quinzaine d'années. »*

*Entretien 7*

*« C'est vraiment sur les dernières années qu'on a développé beaucoup plus de plateformes et des instruments d'échanges de documents, d'informations, de processus de signature, etc. »*

*Entretien 6*

## Définition de la digitalisation

Pour mieux cadrer nos entretiens et notre analyse, nous avons demandé aux collaborateurs de chez Ethias ce qu'ils entendaient par « digitalisation ». De manière générale, les définitions restaient plus ou moins les mêmes et parlaient de l'efficacité des nouveaux outils, d'une amélioration des processus due à la numérisation de certains documents ainsi que d'une amélioration de l'expérience des clients (que ceux-ci soit les clients internes à l'entreprise ou externes à l'entreprise).

*« La digitalisation ça permet d'améliorer de façon continue et de faciliter de façon continue le travail au quotidien aussi bien pour la personne qui travaille dans un projet que pour nos clients qui sont les collaborateurs » Entretien 8*

Chez Ethias, on ne parle pas de digitalisation, mais de phygitalisation. Ethias s'est développé dans le digital, mais la société est avant tout une entreprise humaine, c'est d'ailleurs une de ses valeurs. La phygitalisation est donc la combinaison de ces deux axes : digitalisation et physique(humain).

*« Phygital ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'on doit être capable de travailler sur les 2 axes : l'aspect digital et l'aspect humain/physique. Pour plusieurs raisons : la première raison c'est que quand on vend de l'assurance, on vend de la confiance, on ne vend rien de matériel, donc on vend de la confiance sur un contrat et que vendre de la confiance de façon digitale, ça peut se faire, ça se fait, certaines personnes le demandent, mais pas pour tout et qu'un moment donné (..) Quand il s'agit de couvrir un risque, avoir un interlocuteur humain en face c'est important.*

*La deuxième raison, c'est que c'est très inscrit dans notre ADN, par rapport à nos valeurs. Être un assureur 100% digital ce ne serait pas forcément conforme à nos valeurs.*

*La troisième raison c'est qu'il y a une part de la population qui est relativement importante qui ne souhaite pas, aujourd'hui en tout cas, avoir des interactions uniquement en digital avec leurs assureurs (..). » Entretien 1*

La digitalisation et l'humain sont étroitement liés. L'humain est le moteur de cette digitalisation. Sans l'humain, pas de digitalisation. C'est ce dernier qui la met en place et qui la fait fonctionner. Mais le paradoxe est que c'est l'humain qui est aussi un frein à la digitalisation par crainte que celle-ci ne vole son travail.

*« L'élément humain est vraiment essentiel aujourd'hui. Ce sont des hommes et des femmes qui implémentent la digitalisation d'une société et donc ils doivent comprendre, mais ils doivent aussi former et adhérer donc ça c'est super important sinon il n'y a aucune chance que ce soit une réussite (..) Autant l'humain est nécessaire dans la digitalisation, mais celui-ci peut aussi être un frein dans la digitalisation. » Entretien 5*

Il faut aussi faire attention à ne pas pousser la digitalisation trop loin, car l'image de marque peut être impactée et on peut se demander où est la place de l'humain.

## **Acteurs de la digitalisation**

L'humain est un acteur fondamental de la digitalisation. Chaque personne de l'entreprise a sa part de responsabilité et chaque personne fait que la digitalisation fonctionne ou non dans l'entreprise.

*« Tout le monde est acteur en fait. Au sein d'Ethias, tout le monde doit être acteur. Parce que la transformation digitale ne peut pas se faire seulement par les équipes informatiques. » Entretien 3*

Dès lors, les employés sont des acteurs primordiaux à cette digitalisation, mais les clients externes de l'entreprise, les assurés, sont eux aussi des acteurs importants. La digitalisation est là, avant tout, pour satisfaire les besoins des clients.

Il faut aussi savoir qu'Ethias n'a pas d'équipe informatique à proprement parler en interne. Les activités IT sont sous-traitées par une de leur filiale : NRB. C'est un acteur majeur de la digitalisation au sein d'Ethias.

*« NRB est en charge de la partie développement et réalisation. De notre côté, on a la charge de définir voilà un objectif, des besoins... Donc on discute de ses besoins avec le département concerné. On a évidemment un certain budget qui est alloué et on demande à NRB de réaliser la partie développement informatique ou d'apporter les bonnes solutions et de les assembler pour permettre d'atteindre les objectifs. Et nous on doit évidemment contrôler que NRB délivre bien ce qui est attendu. » Entretien 3*

Bien qu'Ethias n'ait pas d'équipe informatique à proprement parler, une culture digitale est quand même mise en place dans l'entreprise et est portée par le directeur général, le CEO. Comme nous avons vu dans notre revue de littérature, il est important que les dirigeants prennent en charge cette digitalisation et s'impliquent dans celle-ci.

*« les porteurs il y en a beaucoup je pense que déjà ça doit commencer par le CIO et donc il a clairement porté la vision avec le tryptique numéro un du digital numéro un des collectivités numéro un du direct donc ça clairement c'est important que la vision part déjà du plus haut ce qui est le cas chez nous » Entretien 6*



## Rôle des ressources humaines

Les ressources humaines ont aussi un rôle dans la mise en place de cette digitalisation. En effet, ce sont les collaborateurs des ressources humaines qui s'occupent du personnel dans l'entreprise. C'est aux RH à qui ils s'adressent lorsqu'ils ont des questions, réclamations, difficultés, oppositions ...

Il faut savoir que dans le changement de la digitalisation, comme pour tous les changements, tout le monde n'est pas à l'aise. Il faut rester attentif aux anciennes générations, car ce sont ces personnes-là qui peuvent avoir plus de mal et/ou être réfractaires à la mise en place de cette digitalisation. Il faut pouvoir accompagner ces personnes, être attentif à elles pour pouvoir opérer un changement opérationnel où chaque collaborateur se sent concerné. Le rôle des ressources humaines est de prendre en charge ces personnes, de les écouter et de leur répondre de la manière la plus adéquate possible. La solution à ces personnes réfractaires et/ou qui éprouvent plus de difficultés est de prendre le temps d'expliquer concrètement ce qu'on fait et de donner du sens de ce qu'on fait. Il faut aussi faire attention de ne pas aller trop vite, car lorsque le changement est trop rapide, on n'a pas le temps de s'habituer.

*« Il faut les accompagner non seulement sur les outils parce qu'il faut qu'ils comprennent l'outil, mais aussi les accompagner dans le changement de comportement. » Entretien 8*

Le rôle des ressources humaines est aussi d'accompagner vers ce changement. Le personnel de l'entreprise a toujours eu l'habitude que les RH fassent les choses pour eux, le rôle des RH est donc « d'éduquer » le personnel à ce nouveau mode de fonctionnement.

*« Avant, quand le collaborateur voulait une formation, il te téléphonait, il passait au bureau ou il t'envoyait un mail donc ta boîte était pire qu'explosée. Donc il fallait que toi tu fasses toutes les démarches d'analyse et puis que tu ailles vers le fournisseur, rechercher le fournisseur qui correspond, activer ton réseau, l'inscrire, lui dire que c'était ok. C'était que des échanges téléphonique, par mail, face à face. Aujourd'hui, on a la possibilité de faire des propositions plus vastes et avec la plateforme ça permet au collaborateur de s'inscrire automatiquement. » Entretien 8*

Il ne faut pas oublier non plus le rôle crucial du DRH dans la mise en place de la digitalisation. Ce dernier a insufflé et accompagné les collègues des RH au changement qui eux-mêmes ont accompagné les autres collaborateurs de l'entreprise aux changements et aux nouvelles habitudes à prendre.

*« Il a commencé vraiment à nous « éduquer » à ce qu'on scanne le plus possible, on imprime le moins possible, ça semble évident, mais avant on le faisait pas et c'est un peu comme avec les*

*enfants quand tu obliges et que petit à petit à force de répéter ça rentre dans le crâne et de fait on se dit c'est bien plus pratique et bien mieux » Entretien 11*

## **Perception de la digitalisation**

Cette partie sera consacrée à décrire la perception du changement digital chez les collaborateurs des ressources humaines. Bien qu'au début, ces derniers étaient un peu réticents à ce changement dès qu'ils s'y sont intéressés, ils ont vraiment vu l'aspect positif de la digitalisation.

*« C'est quelque chose que j'ai mis un tout petit peu de temps parce qu'au début je ne voyais pas trop l'utilité d'utiliser certains outils et ma responsable m'a un peu poussée (..) je me suis vraiment mise dedans et je me suis rendu compte, mais en fait oui c'est utile pour plein de trucs »*

*Entretien 8*

Ces derniers ont vraiment ressenti les avantages de la digitalisation et la plus-value que cette dernière pouvait apporter à leur métier. Ils ont ressenti un certain confort et une meilleure qualité de vie au travail grâce à elle.

*« Comme pour tout, il y a du bon et du moins bon. C'est avant tout une augmentation de la performance et c'est vrai qu'il y a un gain de temps, on est plus au niveau de l'efficience dans toutes les fonctions. » Entretien 7*

Cependant, la pandémie ayant forcé les travailleurs à rester chez eux à temps plein, la digitalisation n'a pas eu que des avantages. Travailler en ressources humaines c'est travailler en équipe et travailler sur beaucoup de projets. Auparavant, certains contacts restaient informels pour avoir une information ou une autre. Maintenant, avec le confinement, toutes les conversations, les échanges sont obligés de passer par un contact formel.

*« Avant les réunions on passait plus d'une heure maintenant avec Microsoft Teams, si on planifie une heure et que ça se finit au bout de 30 minutes, la réunion est terminée et ça a quand même un impact positif au niveau de la durée de meeting, mais un autre problème c'est que tout devient meeting et donc ça désavantage ... qui envoie des contacts informels parce qu'on doit prendre le téléphone, on planifie un meeting. » Entretien 9*

## L'impact du digital sur les ressources humaines

Le rôle des ressources humaines est bien évidemment d'accompagner les employés dans ce changement, mais leur fonction se retrouve aussi impactée par cette digitalisation. C'est ce que nous allons voir dans cette partie. La digitalisation a amené une façon différente de travailler et a, par conséquent, modifié les compétences de ces derniers et a fait évoluer leur fonction au fil des années.

Un des premiers changement que la digitalisation a amenée avec elle, c'est que beaucoup de « mesures », de « KPI <sup>29</sup> » ont été mis en place tels que les datas analyse, les reporting, etc. Ceux-ci permettent d'avoir une meilleure vue sur leur travail et d'analyser ce qu'ils font.

*« On fait quand même de plus en plus de reporting (..) et c'est très intéressant de comparer avec l'année passée et l'année d'avant peut-être le nombre de E-learning qui ont été suivis par les collègues, quelles sont les E-learning qui ont été vus et apprendre de ses datas pour changer notre contenu sur le catalogue de formation par exemple, où des choses que tu peux mettre en avant. »*

*Entretien 12*

## Les apports de la digitalisation

La digitalisation apparaît comme une nécessité auprès des collaborateurs RH et elle a amené avec elle une série de changements :

### La communication

La communication est facilitée avec la digitalisation, cette dernière nous permet de communiquer à chaque instant et donc facilite les échanges par leur rapidité. Cependant, la communication 100% digitale peut rendre plus difficiles les échanges :

*« On n'est pas toujours en caméra en teams donc pouvoir être plus synthétique aussi.*

*Améliorer tout ce qui est présentation, communication... » Entretien 7*

Cependant, une dérive de la communication facilitée par la digitalisation est que les collaborateurs sont beaucoup plus connectés à leurs appareils et leur travail ne reste plus borné à l'enceinte des murs de l'entreprise, il peut être présent n'importe où. Ce qui amène une certaine hyper digitalisation.

*« Si je dois reprocher une chose chez Ethias , je trouve que le management n'envoie pas un message positif à ce niveau-là. Moi mon manager m'envoie un message à 23h, moi je ne trouve pas ça positif. Pour moi il y a décalage surtout en RH, je trouve qu'on devrait prendre la peine d'être exemplaire et donc pas de message... À la limite diffère ton message et envoie-le à 8h du matin, mais*

---

<sup>29</sup> Ce sont des indicateurs qui permettent de mesurer la performance d'un outil, d'une pratique, ...

*je trouve qu'on ne peut pas envoyer un message à 23h, des mails, etc, il y a des push-up sur tout iPhone tout ça. (...) Quand il envoie des messages à cette heure-là, ça donne l'impression que si tu ne réponds pas ça veut dire que tu ne performs pas. » Entretien 8*

## **L'accessibilité de l'information**

Étant donné qu'il y a un flux de communication permanent qui se produit grâce à la digitalisation. On peut avoir accès à n'importe quelle information quand on en a besoin. La digitalisation permet d'avoir accès à des informations auxquelles on n'aurait pas eu accès avant.

*« Tout ce qui est communication interne à l'entreprise, tous ces flux, les plateformes la facilité avec laquelle on peut envoyer de l'information et partager de l'information. » Entretien 7*

Cependant, l'immédiateté de l'information amène avec elle le fait que nous ne n'apprenons les informations que sur le moment, nous ne retenons que ce dont nous avons besoin et nous oublions aussi vite, par après.

*« Avant je devais chercher les informations dans des livres, téléphoner à l'un ou l'autre qu'on avait rencontrés, mais on avait moins accès à ses sources. (...) La recherche sur internet c'est bien parce qu'elle est immédiate, mais elle est souvent en survol, tu as vite la notion, tu penses avoir saisi, mais tu n'as pas dû lire un livre pour l'avoir, mais le fait de lire un livre ça t'alimente de manière différente aussi (...) Est-ce qu'on ne simplifie pas trop les choses qu'on met en place de par le fait qu'on a l'immédiateté d'accès d'information. Les concepts qui peuvent être compliqués peuvent sembler simples parce que tu peux directement aller chercher, mais tu n'as pas fait cet effort peut être d'entrer dans la matière en profondeur et de réflexion » Entretien 7*

Il faut aussi faire attention aux informations que l'on envoie car grâce à la digitalisation la communication est facilitée : on a plus vite accès aux informations. Mais il ne faut pas confondre rapidité et précipitation, car il peut y avoir des conséquences lorsque de mauvaises informations sont transmises.

*« Après le revers de la rapidité, il ne faut pas se précipiter non plus quoi car une mauvaise information qui part trop vite, ça peut faire des dégâts » Entretien 17*

## **Centralisation des données**

Avant les informations se trouvaient dans des dossiers, chacun dans des énormes compactus et uniquement disponibles au bureau. Maintenant grâce à la nouvelle technologie, les informations et les documents sont stockés sur les serveurs de l'entreprise dans des shares partagés. Chaque personne peut avoir accès à chaque document, en un clic, et peut accéder et modifier librement les documents.

*« Ça va plus vite de retrouver ce que tu veux et ce que tu cherches puisque tout est classé par dossier ou alors c'est par ordre alphabétique. Comme on force les gens, même les internes, à postuler en ligne pour un poste précis, suffit que j'affiche le poste et j'ai tous mes CV digitaux là. Je serai avec*

*des tonnes vu que j'ai une vingtaine de postes t'imagines parfois que t'as 30-40 CV par poste fait le compte si j'avais tout en papier et puis quoi « ou est-ce que j'ai mis CV là, je me suis trompé de pile » non c'est génial » Entretien 11*

## **Contrôle**

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les collaborateurs ne se sentent pas plus contrôlés par leur management avec cette digitalisation.

Cependant, ils disent pouvoir contrôler eux-mêmes leur travail et avoir une vue d'ensemble sur ce qu'ils font, sur les personnes avec qui ils sont en contact et que ça les aide à visualiser la quantité de travail fourni grâce aux datas. Ils peuvent comparer ce qu'ils font de semaine en semaine et de ce fait adapter leur manière de travailler en se fixant des plages de travail individuel, par exemple. C'est un contrôle positif de leur travail qui les pousse à s'améliorer et s'adapter.

*« Je ne me sens pas plus contrôler maintenant ; ça permet d'avoir aussi un aperçu sur le volume de travail que je fais. Je trouve ça intéressant de pouvoir voir « Tiens par semaine j'ai quand même été en contact avec x personnes » ou « j'ai eu x échanges de mail » et tout ça. Ça permet de chiffrer et de se rendre compte du volume de travail abattu donc c'est ça que je trouve intéressant (..) ou alors on a reçu plus de demandes de formation, c'est des éléments qui sont intéressants à avoir je trouve » Entretien 12*

Les nouveaux outils technologiques sont aussi une manière de contrôler si les tâches sont bien réalisées et à temps.

*« J'utilise pas mal d'outils qui viennent d'être mis en place parce que j'ai besoin d'un moment donné regarder toutes mes tâches et de me dire ça c'est fait, il y a des échéanciers. Ce que je faisais jamais avant et j'étais hors délai, je me surchargeais inutilement. (...) j'ai vraiment cette possibilité de contrôle dans mes tâches et de me dire : ce qui est important et urgent, je le fais avec un échéancier court, ce qui est urgent et pas important, etc. je classe toutes mes tâches sur cette base-là. »*

*Entretien 8*

## **Le gain de temps et productivité**

C'est le gain de temps qui est le plus ressorti lors des entretiens.

*« C'est qu'on gagne en vitesse. Y'a pas encore si longtemps que ça pour te dire comme on perdait du temps mais c'était comme ça, on avait une petite salle ici derrière avec 5 PC donc quand un candidat venait, il fallait qu'il prévoise quasi sa journée parce que les tests psychotechniques si tu les fais tous d'un coup ça dure plus ou moins à 2h30 et donc on faisait venir les différents candidats on les mettait pendant 2h30 là et puis après il faisait un entretien d'une heure plus ou moins avec à l'époque avec ma collègue X ou avec moi. T'imagines, tu as déjà une tête comme un sceau puis tu fais*

*ça. Sans compter la logistique il faut prévoir ça avec personne « Mince, y'a un PC qui ne va pas »  
« oui, mais on l'a invité » donc voilà le gain de temps c'est à dire que depuis quelques années  
maintenant mais ça c'est avant il y a 3/4 ans on envoie les tests online. » Entretien 11*

Ce gain de temps est surtout bénéfique pour pouvoir se concentrer sur d'autres tâches qui ont une plus grande valeur ajoutée et que les machines, les programmes ou les outils ne peuvent pas faire.

*« Moi ça m'a permis de gagner du temps pour autre chose, pour être plus impliqué dans les  
projets et choses qui m'intéressent, etc. pour pouvoir monter en compétences. Donc pour moi la  
digitalisation c'est efficacité voire efficience et gain de temps » Entretien 8*

## **Législation**

La législation est un point extrêmement important dans la digitalisation et la transformation digitale. La digitalisation est définie et structurée par un cadre légal. Il est très important de se tenir à jour et de suivre les règles en vigueur. De plus, ces lois évoluent de plus en plus ces dernières années vu l'explosion du digital. Mais la législation reste quand même toujours un train de retard par rapport aux évolutions qui sont faites dans les entreprises.

*« Je pense que l'Europe se réveille un petit peu déjà, RGPD ça été un 1<sup>er</sup> pas même si  
dans les faits il n'y a pas énormément de contrôle mais ça met quand même certaines limites.  
Je pense que sur l'IA il me semble qu'ils sont en train de statuer aussi en ce moment sur  
justement la transparence des algorithmes, sur la limitation des chatbot, avant t'étais pas  
obligé de dire que tu parles à un chatbot maintenant tu es obligé de le dire, en tout cas ils vont  
faire passer cette loi. Mais il y a des réglementations comme ça qui s'opère pour limiter les  
risques parce que les risques c'est quoi c'est aussi que tu ne sais pas à qui tu parles »  
Entretien 6*

Mais justement la législation peut être un frein à ce gain de temps et à cette facilitation des processus. Il est possible les procédures soient possibles digitalement parlant, mais que la mise en place soit impossible à cause du cadre légal.

*« Un exemple propre à notre activité à nous en tant que juristes, on aimerait bien enfin dans  
le processus de signature digitale, arriver à faire signer les conventions collectives de travail qui sont,  
donc il faut savoir qu'elles doivent être signée par la direction et par les six délégations syndicales de  
l'entreprise mais ce n'est même pas de signature en interne c'est vraiment les permanents au niveau  
des centrales, c'est elles qui doivent le signer, ça prend toujours un temps fou parce qu'on a des  
conventions collectives qui font le tour de 6 endroits différents. Voilà pourquoi digitaliser le processus  
de signature et d'archivage ce serait beaucoup plus rapide parce qu'on n'aurait pas ce mouvement de  
documents en permanence. » Entretien 17*

## Compétences

La digitalisation a permis aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences.

En termes de *hard skills*<sup>30</sup>, il est clair que les collaborateurs ont dû apprendre à utiliser de nouveaux outils, de nouveaux programmes et changer leur « processus papier » en des « processus digitaux ». Néanmoins, comme nous l'avons déjà mentionné, un des apports de la digitalisation est le gain de temps. C'est celui-ci qui permet aux employés de pouvoir se former davantage, de découvrir de nouvelles choses et forcément de gagner en compétences.

En termes de *soft skills*, nous avons remarqué que la digitalisation a amené avec elle une nouvelle façon de travailler et un changement dans les processus du travail. Une des compétences importantes à acquérir lors d'un changement, comme dans ce cas de la transformation digitale, c'est l'adaptation. Il faut prendre le temps de maîtriser les nouveaux outils et c'est une période d'adaptation qui n'est pas forcément rapide, mais dès que ce préalable est effectué, l'outil permet un réel gain de temps et une facilitation du travail.

Il faut aussi pouvoir être patient et curieux. Il faut vouloir découvrir de nouveaux outils qui sont parfois, au premier abord, difficiles à appréhender. Autant, la jeune génération n'a pas de mal à intégrer tout ce qui est informatique puisqu'ils sont nés dedans, mais la pyramide des âges chez Ethias est assez âgée et les nouvelles technologies sont des nouveautés pour la plupart des collaborateurs, ils n'ont jamais été habitués à travailler avec ce genre d'outils.

*« C'est plus une question d'adaptation tu vois, un certain mode de fonctionnement quand tu dois gérer des dossiers papiers et cetera tu vois t'as un certain mode, un processus que tu suis par défaut tu vois tu sais bon tu fais ce document-là, tu sais que tu dois l'envoyer une fois que tu récupères, tu sais que tu dois le classer c'est le même processus de manière digitale si ce n'est que bah voilà y'a tout cet aspect papier qui disparaît, mais je pense que le processus est le même donc c'est ni plus ni moins flexible non ça change pas grand-chose pour moi je pense en termes de flexibilité y a pas vraiment de différence parce que c'est une question d'adaptation à la procédure de travail. »*

*Entretien 13*

*« Il faut pouvoir travailler avec tout ce qui est data, pouvoir travailler avec différents systèmes et avec des outils IT, c'est une compétence. Il faut peut-être apprendre, il n'y a pas tout le monde au sein d'Ethias qui a cette compétence naturellement. » Entretien 9*

De plus, l'avènement de la digitalisation a permis aux collaborateurs des RH de développer leur capacité « orienté solution ». Effectivement, le changement digital a apporté une certaine suppression

---

<sup>30</sup> Hard skills peut être compris comme les compétences techniques

des tâches à faible valeur ajoutée, c'est-à-dire les tâches administratives et répétitives. Par conséquent, les collaborateurs passent plus de temps sur des tâches à plus haute valeur ajoutée qui donnent du sens à leur travail et qui les font réfléchir à de nouvelles solutions.

*« Ça a simplifié le contenu de mon travail, ça a éliminé beaucoup de choses (..) J'ai constaté que 30% des choses que je faisais étaient complètement inutiles. » Entretien 8*

Enfin, la collaboration est un domaine qui a fortement été impacté par la digitalisation. Tous les dossiers, fichiers, documents sont partageables et modifiables par toute personne ayant un accès. La mise en place d'outils collaboratifs permet aux collaborateurs d'être plus structurés et mieux organisés. Le fait de partager les informations avec leurs collègues, devoir écrire obligatoirement ce qu'ils pensent pour pouvoir travailler en équipe a permis à certains collaborateurs de formaliser leur pensée et par conséquent, de se structurer.

*« Je ne suis pas très bleu, mais travailler avec les outils d'office 365 par exemple Onenote, ça fait aussi partie de la digitalisation et je trouve quand même que j'ai un travail plus structuré en utilisant ces outils-là et j'ai également augmenté ma productivité. » Entretien 9*

## **La mise en place des outils**

La manière de travailler n'a pas fondamentalement changé, ce qui change ce sont les outils utilisés et la manière dont les informations sont traitées.

*« Par exemple, de passer d'une gestion par mail à une gestion par une plateforme un back office RH en soit les compétences si tu veux c'est la même fin, tu traites la même demande c'est juste que tu la traites via un canal différent qui te permet d'avoir un reporting plus rapide. » Entretien 12*

Les outils et les applications se sont petit à petit développés pour offrir un meilleur confort aux utilisateurs. La digitalisation n'est pas figée, c'est en fait une amélioration continue puisque les technologies évoluent vite et il faut pouvoir s'adapter en temps et en heure.

*« C'est surtout de développer des interfaces qui sont plus confortables pour les collaborateurs, que ce soit pour les personnes qui demandent leur congé, pour tout ce qui est évaluation des personnes, les fiches de paie avant c'était des papiers maintenant ils ont un espace en ligne SD works » Entretien 12*

*« Il y a des choses à revoir, mais pour moi le plus important c'est la user experience pour le système de recrutement c'est le candidat, pour le système de formation c'est les collègues. Pour moi la user experience c'est le plus important et je remarque que les entreprises font vraiment l'effort pour améliorer ça, mais il y a des limites aussi à ce qu'on utilise. » Entretien 9*



Il y a de nombreux outils qui sont utilisés chez Ethias et qui sont améliorés ces dernières années. La plus grosse avancée, due à la pandémie du coronavirus, c'est la mise en place d'office 365 et l'utilisation accrue de Microsoft Teams. Un poste a été ouvert au début de la crise pour mettre en place office 365 dans l'entreprise.

- Office 365

Il regroupe pleins d'applications qui étaient déjà en place dans l'entreprise, centralise tout en un seul programme et facilite l'accès, le partage et le contrôle des données. Grâce à office 365, il y a la mise en place de share dans tous les départements. Ce sont des fichiers partagés de manière collective et que chaque personne ayant l'accès peut consulter, modifier... L'utilisation des shares est en constante évolution. Une nouvelle fonctionnalité « Équipe » était mise en place sur Microsoft Teams lors de mon stage.

*« Et alors on avait nos share parce qu'on a alors d'autres outils, fin c'est des templates, qu'on s'est faits nous-mêmes sur des entretiens sortie, des entretiens de carrière ... Et alors on centralise aussi tout ça. Pour la mobilité interne, on s'est fait un tableau Excel dans lequel on reprend toutes les données nécessaires à la fois aux managers, mais aussi aux autres talents pour pouvoir y avoir accès. Et ça c'est dans des share communs Liège Hasselt » Entretien 11*

En plus de Microsoft Teams et d'office 365, Ethias utilise un grand nombre de plateformes telles que Talensoft, Unit 4, Easy to recruit, my protime, SD works, ...

- Easy to recruit

*« Alors, nous on travaille avec HR technology, c'est le programme s'appelle Easy to recruit, c'est notre Bible à nous dans laquelle se trouvent tous les CV de qui a postulé chez Ethias ces dernières années, soit pour des postes précis, soit en candidature spontanée, soit même comme stagiaire. Donc ça c'est notre programme ultime dans lequel on est tous les jours et chacun par rapport à ces postes bah va voir : « tiens est ce que j'ai des nouveaux CV, oui, non, tiens ah celui-là je le decline, celui-là je lui sonne, celui-là je propose aux managers », donc ça, c'est notre Bible. Même chose quand je cherche les contrats à durée déterminée ce qu'on appelle les contrats Roseta bah alors je fais un filtre via la réserve de recrutement donc c'est ceux qui n'ont pas postulé pour un poste précis, mais qui veulent travailler chez Ethias et alors là je fais un filtre d'après ce que je recherche. C'est par exemple : bac droit, bac assurance, ou que sais-je moi quelqu'un qui parle néerlandais, des gens qui sont sortis il y a moins de 2 ans parce qu'il faut vraiment un profil junior. Donc là on fait des filtres on cherche, on analyse un peu les CV, tu sonnes à quelques-un, tu vois qui est libre, pas libre, s'il a l'air de correspondre. Donc nous, on travaille principalement avec cet outil-là. » Entretien 11*

- Planning

*« Donc, alors au niveau admin, on a le planning fin l'outil de planification qui nous permet d'encoder si tu veux toutes les dateline de nos dossiers en tout cas les plus importantes mais on en a chaque fois de plus en plus ce qui nous permet d'avoir des échéances c'est en tout cas d'éviter de passer une date idéalement sur, par exemple, la sortie de la collègue aussi simplement que ça tu sais ou même l'entrée. Commençons même par l'entrée, quelqu'un est engagé, elle est engagée pour le 24 mai bah c'est important pour nous pouvoir identifier qu'on a fait tout ce qu'il fallait faire pour avant son arrivée simplement ça donc on a cet outil de planification là. »*

*Entretien 13*

- My protime

*« On a tout ce qui est en termes de gestion tout ce qui est maintenant la gestion du temps ; tu le connaissais my protime, my time pour les collègues d'Ethias qui nous permet toute cette gestion du temps, le pointage, les absences, etc on a tout ça. Ça, c'est aussi un tout nouvel outil qu'il a fallu paramétrer et qu'il a fallu apprendre à utiliser et on apprend tout. Il est en perpétuelle évolution puisque c'est un outil qui est assez jeune donc en fait la société le fait évoluer aussi régulièrement donc ça nécessite pour nous une adaptation constante en fait puisqu'il y a des améliorations en permanence. »* Entretien 13

- SD Works

*« Il a toute la gestion de l'outil de .. qui génère la paie, toute la gestion de SD Works là-dedans évidemment c'est là qu'on doit tout encoder pour justement l'entrée ou la sortie d'une personne et ses mutations enfin sa vie dans le site, dans la société, c'est dans ce système-là qu'on l'utilise donc tu vois on a cet aspect-là. »* Entretien 13

En résumé, ces différents outils facilitent le travail des collaborateurs grâce à la centralisation des différentes données. Ils sont surtout utilisés dans le domaine de l'administration pour gérer la vie des employés comme leur temps de travail, leurs heures supplémentaires, leur paie, ... Les outils aident aussi à se rappeler l'échéance de certaines tâches à faire afin de ne pas oublier le départ d'un employé ou de vérifier, pour l'arrivée d'un collaborateur que tous les documents soient bien remplis et mis à jour.

Cependant, les outils mis en place bien qu'ils soient utilisés ne font pas l'unanimité et les choses pourraient encore être améliorées.

*« Je pars du principe que si tu as un outil, il doit absolument te faciliter la vie. A partir du moment où il ne te facilite pas la vie, l'outil il n'est pas bon. Je vais y voir tout de suite ce qui ne va pas. La recherche doit être facile, rapide, user friendly, si y'a pas ça, ça ne va pas (...) Mais ce qui a*

*c'est que quand j'utilise un outil, je vois vite ce qui ne va pas. Je regarde et je me dis dommage que ça, ça ne fonctionne pas, ça serait plus facile pour ça, ça serait plus facile comme ça. À l'inverse d'autres vont se dire « on va faire ainsi, ainsi... » je vois tout de suite et très vite « oh mince il n'y a pas un formulaire automatique... » donc plutôt dans ce sens-là » Entretien 8*

## **La digitalisation dans les différentes matières de la GRH**

### **Recrutement**

Qu'est-ce que c'est le recrutement chez Ethias ?

*« Le recrutement en tant que tel c'est faire l'ouverture de poste, la mise en ligne, la publication et puis la recherche de candidats et puis donc fixer les entretiens avec les managers et puis voilà la décision finale vient puis il faut décliner tous les candidats et commencer la négociation salariale avec le candidat retenu pour arriver à un accord, ça c'est l'objectif et donc une arrivée. (..) À côté de ça on a pas mal de petits projets. (..) Il n'y a pas de journée type, mais faire du screening de CV, faire des recherches dans notre data base, faire des recherches sur LinkedIn et puis aussi fixer des entretiens. » Entretien 10*

Bien que le recrutement n'ait pas fondamentalement changé suite à l'arrivée de la digitalisation certaines choses se sont améliorées et ont facilité le quotidien des recruteurs.

*« Il y a encore 2 ans d'ici, pour chaque candidat qui venait on devait faire une farde, on imprimait les tests psychotechniques qu'on mettait dedans, on avait notre feuille qu'on notait, etc. et on continue avec des gros dossiers comme ça, on notait, on remettait tout dans le dossier qu'on donnait on avait un collègue secrétaire après qu'il reclassait, on avait des énormes compactus avec les dossiers papiers des gens, donc c'est vrai que ça semble fou maintenant. » Entretien 11*

De plus, il n'y a pas longtemps, les réseaux sociaux ont pris de plus en plus d'importance dans le domaine du recrutement, surtout pour chercher des profils rares. Les recruteurs consacrent beaucoup de leur temps à faire des recherches pour trouver les bonnes personnes avec des profils spécifiques.

*« On a commencé une collaboration avec LinkedIn il y a 2-3 mois et on remarque qu'on a beaucoup plus de candidats, on peut targetter beaucoup plus spécifique sur certains profils parce que beaucoup de professionnels actuellement sont sur LinkedIn, pour moi c'est le canal le plus important du recrutement » Entretien 9*

La pandémie a aussi permis une évolution des modes d'entretiens. Les entretiens en ligne facilitent beaucoup de choses et sont très flexibles, mais d'un autre côté on ne voit qu'une partie du corps de la personne et ça peut être plus difficile de la cerner.

*« Oui c'est le body language, c'est tout ça. Parfois il y a des réactions du corps et c'est vrai c'est naturel qui font parfois que tu te dis alors là je vais poser encore 2/3 questions parce qu'il y a un truc que je n'ai pas bien senti, ici là je vois juste le visage et puis c'est tout, donc j'ai vraiment l'impression par rapport à avant j'ai vraiment l'impression d'avoir comme un poisson tu vois que je n'arrive pas à ça c'est vraiment quelque chose qui manque. » Entretien 10*

De plus, la relation créée avec le nouvel arrivant n'est pas tout à fait pareille et tout est encore à reconstruire lorsqu'on croise cette personne dans les couloirs de l'entreprise.

*« Il y a aussi l'aspect humain dans le recrutement, c'est quand même très important, j'ai quand même l'impression quand je viens au bureau et que je vois quelqu'un que j'ai recruté via cette manière que c'est quand même quelqu'un de nouveau en fait, j'ai jamais vu donc ça fait quand même un peu bizarre, il faut de nouveau faire connaissance parce qu'on a construit une relation digitale et il faut de nouveau commencer à construire une relation face à face et ça faut un peu bizarre » Entretien*

9

Suite à ce changement dans l'entreprise, les ressources humaines et notamment le recrutement ont dû engager des personnes avec des profils différents. Ils ont donc dû adapter leurs méthodes d'entretien, car lorsque l'on veut embaucher une personne très recherchée sur le marché, les méthodes utilisées actuellement (référence à la méthode *STAR*<sup>31</sup>) ne sont plus adéquates ni adaptées.

*« Il y a des métiers différents, des nouveaux métiers. Il y a des nouveaux métiers qu'on ne recrutait pas auparavant : des data scientist, de project manager, ce n'était pas forcément les profils qu'on recrutait dans le passé.*

*Donc il y a des nouveaux métiers qui apparaissent qui impliquent de faire de nouveaux recrutements. Qui peut aussi aller sur des choses moins exotiques, mais l'année dernière je n'avais pas engagé une seule personne pour faire de l'help desk digital. Ça, ce sont des nouveaux métiers. »*

*Entretien 1*

Ce changement au niveau des profils à engager amène les recruteurs à adapter leur façon de recruter les profils rares.

*« Il va falloir adapter nos méthodes d'interview parce que là depuis des années on est sur la méthode star et cetera c'est très bien, mais ce qu'il faut se dire aussi c'est qu'on est face à de nouvelles générations, avec une nouvelle mentalité qui n'ont pas les mêmes attentes, en fonction des profils que tu recherches par exemple si tu recherches des gens dans l'IT ou des personnes qui viennent de Big foreskin master hoc qui savent qu'elles sont très recherchées sur le marché actuel bah tu vas pas les*

---

<sup>31</sup> Acronyme de Situation ; Tâches ; Action ; Résultat. C'est la méthode d'embauche utilisée actuellement au sein de l'entreprise

*interviewés comme un petit jeune qui est prêt à prendre n'importe quoi comme poste parce qu'il veut juste travailler. Donc moi je vois vraiment des formations de plus en plus adaptées par rapport aux fonctions fin des formations pour les recruteurs, par rapport aux fonctions et au profil des gens qui postulent, en fonction des générations et en fonction aussi de ce qu'eux attendent. Et ça je crois qu'alors on pourrait encore avoir les meilleurs candidats possibles ou les attirer si on sait s'adapter et parler un peu comme eux. » Entretien 11*

## **Le développements des compétences/formations**

La section développement des compétences et formations consiste entre autres à développer des projets pour accompagner les collaborateurs dans leur carrière, à faire des analyses de besoins pour faire monter les collaborateurs en compétences, informer et inscrire les employés à des formations et gérer la plateforme de formations Mylearning.

La plateforme a vraiment amené un gain de temps et une facilité dans la gestion des formations. MyLearning a été mis en place en juin 2019 avec comme objectifs de faciliter l'accès aux formations pour les collaborateurs et d'avoir une vue d'ensemble sur qui suivait telle formation, etc.

*« Avant, quand le collaborateur voulait une formation, il te téléphonait, il passait au bureau ou il t'envoyait un mail donc ta boîte était pire qu'explosée. Donc, il fallait que toi tu fasses toutes les démarches d'analyse et puis que tu ailles vers le fournisseur, rechercher le fournisseur qui correspond, activer ton réseau, l'inscrire, lui dire que c'était ok. C'était que des échanges téléphoniques, par mail, face à face. Aujourd'hui on a la possibilité de faire des propositions plus vastes et avec la plateforme ça permet au collaborateur de s'inscrire automatiquement. (..) Il y avait pour 1 demande de formation, 30 actions aujourd'hui avec la digitalisation on en a peut-être 5. »*

*Entretien 8 – Extrait déjà utilisé à la p.31*

Ce gain de temps permet aux collaborateurs RH de se concentrer sur des choses qui ont plus de valeurs et que la plateforme ne peut pas effectuer.

*« Ça nous permet de gagner du temps sur certains process administratifs et ça nous en dégage pour des activités à plus haute valeur ajoutée c'est-à-dire justement le contact avec les employés donc être plus dispo pour les analyses de besoin, si jamais ils ont des questions » »*

*Entretien 12*

La pandémie a aussi impacté le domaine de la formation et la digitalisation a pu être une réponse à ce changement. La plupart des formations se sont données à distance et les procédures, la manière de donner les formations ont été repensées.

*« Cette dernière année, il y a beaucoup de formations qui ont été digitalisées. Il y a eu voilà clairement tout est passé en webinaire on n'a pas eu d'organisation de formation en présentiel donc que ce soit les formations données via des organismes externes là ils se sont adaptés aussi donc sous forme de webinar. Pour nos formations en interne aussi avec nos formateurs internes ça aussi ça se donne, les formations se donnent à distance et de plus en plus on part sur aussi des formations en E-learning, donc les personnes peuvent suivre un peu comme ils veulent et voilà donc c'est quand même pas mal de changement cette dernière année ça commençait déjà avant la crise covid mais disons que là, la crise elle a vraiment accéléré les choses et on avait par exemple certains formateurs qui étaient un peu réfractaires à tout ce qui était justement donner une formation à distance ou créer un E-learning et en fait quand tu n'as pas le choix les choses se font et je pense que ça a changé aussi leur regard par rapport à ça. » Entretien 12*

La mise en place d'outils de collaboration a aussi été bénéfique dans le domaine de la formation. Les échanges entre les formateurs et ceux qui recevaient la formation ont été facilités. La communication et la collaboration sont des choses qui peuvent perdurer après la formation.

*« L'utilisation, par exemple, était de la fonction équipe sur teamspeak pour les formateurs, pouvoir vraiment créer un espace où ils déposent leur leurs supports de formation ou les gens peuvent aussi poser des questions. » Entretien 12*

## **Administration**

Qu'est-ce que c'est ?

*« C'est la gestion du collaborateur d'Ethias, ça va de son arrivée chez nous à sa sortie bien entendu avec tout ce que ce collègue va pouvoir vivre dans sa vie donc il va peut-être se marier, peut-être être parent, peut-être décider de prendre une interruption de carrière pour s'occuper de ses enfants ou même de son parent qui est plus âgé ça existe aussi. Ça va aussi dans son accompagnement pour sa mutation s'il décide de changer de métier en cours de route pendant sa carrière chez Ethias.*

*Euh donc c'est vraiment l'accompagnement administratif et même parfois psychologique de la personne, du collègue qui travaille chez Ethias pendant toute sa carrière professionnelle(...) Ça va aussi de la gestion je ne t'en ai pas parlé, mais on a des personnes qui sont en longue maladie qui sont malade depuis plusieurs mois qui essayent de venir retravailler donc pour lesquelles on encode ce qu'on appelle un plan de réintégration et donc ce plan-là euh a pour but de les faire de réintégrer leur poste de travail, mais de manière adaptée par rapport à leurs difficultés selon la longue maladie qu'ils ont rencontrée, ça fait aussi la gestion. » Entretien 13*

En administration, la digitalisation se caractérise principalement par la numérisation de tous les documents qui sont utilisés aujourd'hui pour faire ce qui est lié à des contrats, à leurs avenants ou des attestations. Il faut noter que c'est aussi la suppression de toute la gestion papier, en tout cas au

maximum, car les collaborateurs sont parfois tributaires d'entreprises externes qui les obligent à faire de la gestion papier.

Comment ça se passait avant ?

*« Par exemple, par le passé, les gens, ils t'envoyaient un courrier interne pour te dire je vais prendre congé tels et tels jours et qu'en réalité tout était géré sur un papier. Les vendredis les gestionnaires géraient des registres avec les congés encodés par les personnes, et cetera pour que ce soit pris en compte dans leur paye, et cetera donc (...) Ce que tu ne rencontres plus d'aujourd'hui avec la digitalisation c'est que tu as la personne elle encode son congé dans le système, à la limite RH ne le voit pas passer et alors que par le passé tu dois savoir que les gestionnaires s'asseyaient et ils passaient leur vendredi à encoder des congés pour les gens sur un papier, tu vois ce que je veux dire. » Entretien 13*

Cependant, un gros problème dans la section administration est présent à cause de la digitalisation : la législation. Le problème vient du caractère légal de l'archivage. Ce qui rend compliqué le fait d'avoir des dossiers complets puisqu'une partie des documents est en version papier tandis que l'autre est archivée numériquement.

*« Donc, on a la digitalisation qui se met en place, les documents numériques on a quand même toute une série qui existe déjà. Mais, le gros problème qu'on rencontre aujourd'hui c'est la problématique de la signature électronique. Il y a une loi à ce niveau-là donc légalement c'est gérable. Il existe à toute une série de plateformes qui sont mises en place pour pouvoir signer électroniquement les documents, mais au-delà de ça ce n'est pas ça qui pose problème. À notre niveau, ce qui pose problème, c'est la partie légale de l'archivage de ces fameux documents-là. Pourquoi ? Ben parce que, par exemple, légalement un contrat de travail doit être archivé numériquement d'une certaine façon et des avenants aussi, mais tu vas rencontrer d'autres documents qui doivent pas être archivés de la même manière et le problème c'est que très pratiquement parlant et très informatiquement parlant, aujourd'hui on n'a pas de solution qui permette l'archivage de manière légale, si tu veux. Donc, qu'il soit reconnu légalement comme étant valable et sécurisée pour justement l'archivage de ces documents-là et c'est ça aujourd'hui qu'on rencontre comme problème sinon on y serait déjà depuis longtemps. Et voilà, donc, en fait, on ne peut pas, tu dois savoir qu'on ne peut pas archiver les documents comme on veut et qui n'ont pas de valeur légale s'ils ne sont pas archivés correctement. Et chaque document a son, comment vais-je dire, son délai d'archivage donc certains documents doivent être conservés 10 ans, d'autres 5 ans et en fonction du document en question, en fait, le nombre d'années est différent et là c'est là qu'on rencontre des difficultés aussi bien sur la plateforme utilisée puisqu'il faut que ce soit une plateforme légalement reconnue ce qui aujourd'hui n'existe pas vraiment voilà et euh et l'aspect de la durée de l'archivage. » Entretien 13*

C'est vraiment l'aspect signature électronique qui coince et qui n'est pas encore performant au niveau de la législation.

*« Ici, vraiment l'une des dernières étapes c'est l'aspect signature, vraiment aller jusqu'au bout du processus digital quoi, pouvoir signer ton document et l'archiver électroniquement, ça permettrait de boucler un peu la boucle » Entretien 17*

## **Évolution des postes actuels dans le futur**

La notion humaine revient beaucoup lorsqu'on demande aux collaborateurs RH comment ils conçoivent l'évolution de leur poste dans les 5 à 10 ans à venir. Ils savent que certaines tâches vont disparaître pour laisser place à des tâches à plus haute valeur ajoutée que les machines ne pourront remplacer. Pour eux, le contact social, l'intelligence humaine sont des caractéristiques propres aux humains et non pas aux outils ou aux machines. Ainsi, les grandes décisions resteront dans les mains des humains.

De manière générale, les postes en gestion des ressources humaines devraient voir les tâches à plus faible valeur ajoutée disparaître – comme l'administratif pur et dur - et se diriger vers une gestion de projets. La gestion de projets nécessite des compétences que les ordinateurs n'ont pas : la capacité de produire telle que la créativité, être orienté solution, l'intelligence émotionnelle ...

*« Je la vois évoluer plutôt vers de la gestion de projets transversaux où... plutôt des interactions du coup avec les collaborateurs que ce soit sur des plans de développement personnel, toujours les analyses de besoins ou des entretiens de carrière des choses comme ça. vraiment plus sûr quelque chose que l'ordinateur ne peut pas remplacer donc contact social, être dispo pour les gens »*  
Entretien 12

On peut se dire qu'avec l'arrivée de la digitalisation, certaines craintes peuvent se faire ressentir face à l'évolution de leur métier et de leur poste de personnel RH. Ils sont conscients que certaines tâches risquent de disparaître ou ont déjà disparu. Mais, pour eux, leur rôle en tant que personnel des ressources humaines est très important. Ethias est une entreprise aux valeurs humaines et l'humain restera au cœur de ses préoccupations.

Le métier des ressources humaines est aussi un métier qui accompagne les collaborateurs dans le changement et particulièrement dans la digitalisation dans ce cas-ci.

*« Moi je pense que ça va, c'est un poste qui a une certaine pérennité parce que je crois qu'il y a pas mal de défis de réflexion pour le RH global sur vraiment l'accompagnement de la digitalisation. Il faut qu'on reste informé en permanence de ce qui va se développer, la façon dont ça va se développer et de mesurer la manière dont on va pouvoir aider le RH à accompagner les collaborateurs. » Entretien 7*



On peut dire que de façon générale l'équipe se sent sereine face à la digitalisation et elle est consciente des nouveaux défis qui l'attendent. Mais bien sûr le futur est incertain et de grandes transformations peuvent peut-être avoir lieu. La question reste posée et incertaine.

*« Alors là, écoute, je pense qu'il y a plusieurs choses. Il y a tellement de choses qu'on dit maintenant, je pense notamment à l'intelligence artificielle. Il y a certains gros groupes pour l'instant qui font déjà des recrutements via l'intelligence artificielle, donc l'intelligence artificielle qui screen Le CV via certains termes, certains mots-clés. Finalement, pour le ressortir qu'une short List, en fait c'est ça parce que nous pour l'instant c'est nous qui faisons ça pour nous sortir une short list et puis après il y a d'autres ordinateurs qui font des entretiens virtuels, mais de vrais entretiens virtuels parce qu'il n'y a plus personne derrière ça, c'est une chose est-ce qu'on va arriver vers ça ou pas ? Voilà la question reste posée.*

*Alors c'est vrai que de pouvoir avoir un recrutement en interne c'est toujours intéressant dans le sens où quand on rencontre des collaborateurs c'est pouvoir aussi expliquer et faire vivre un petit peu la culture d'entreprise ; ce que des ordinateurs n'ont pas. Maintenant, est-ce que plus tard on ne va pas plutôt faire appel à une société qui ne fait que du recrutement et donc du coup nous on va faire autre chose ? On va devoir s'adapter et faire des nouvelles tâches parce que ce service-là sera confié à une société extérieure. On voit tellement de recruteurs et externes des consultants ou de freelance, etc» Entretien 10*

## Chapitre 4 : Analyse des résultats et discussion

Dans cette dernière partie de notre mémoire, nous avons choisi de mettre en perspective nos résultats empiriques sous l'angle de la théorie de la socio matérialité. Plus précisément, nous allons voir dans quelle mesure le concept de « phygitalisation » mis en place dans la compagnie Ethias peut être analysé à la lumière de la socio matérialité.

### 1. Le cadre d'analyse

Dans un premier temps, expliquons le cadre d'analyse sur lequel nous nous sommes basés pour construire notre analyse : la socio matérialité. Le terme « socio matériel » est existant dans différents domaines des sciences sociales comme les études technologiques et scientifiques, la communication, la sociologie et l'éducation (Jarzabkowski et Pinch, 2013 ; Scott et Orlikowski, 2008). Dans les approches socio matérielles, le social résulte de l'interaction entre des agents humains et des agents non humains (tels que des souvenirs, intentions, technologies, meubles, des produits chimiques, etc.) qui se façonnent et sont façonnés les uns par les autres (Moura et Bispo, 2018).

Selon Leonardi (2012) « la sociomatérialité est une fusion des mots 'social' et 'matériel'. La matérialité n'est pas synonyme de physicalité, c'est-à-dire qu'il n'est pas nécessaire que quelque chose soit un objet physique pour être matérialisé » (Moura et Bispo, 2018, p. 351-352)<sup>32</sup>. Fenwick (2014) définit les deux éléments qui la composent : le matériel et le social. Elle définit le « matériel » comme les choses faisant partie de notre quotidien, qu'elles soient organiques ou inorganiques, technologiques ou naturelles (par exemple, les bases de données, les mots de passe, les machines) et le « social » comme renvoyant « aux symboles et aux significations, aux désirs et aux craintes, ainsi qu'au discours culturel » (Moura et Bispo, 2018, P.352). Pour Orlikowski (2007), les composantes sociales et matérielles des organisations n'ont pas d'explications à elles toutes seules, ces deux composantes doivent être considérées comme un ensemble indissociable de la réalité. Elle ajoute qu'« il n'y a pas de social qui ne soit pas aussi matériel, et pas de matériel qui ne soit pas aussi social » (Orlikowski, 2007, P.1437 cité dans Moura et Bispo, 2018, P.352).<sup>33</sup> Cela signifie également que « toute matérialité est sociale en ce sens qu'elle a été créée par des processus sociaux et qu'elle est interprétée et utilisée dans des contextes sociaux » et « que toute action sociale est possible grâce à une certaine matérialité » (Leonardi, 2012, p.32 cité dans Moura et Bispo, 2018, P.352).

Cette théorie, comme d'autres telles que : les réseaux acteurs (Callon, 1986), l'ensemble sociotechnique (Bijker, 1984), le corps de pratique (Pickering, 1995), la socialité centrée sur l'objet

---

<sup>32</sup> Traduit par nos soins de l'anglais vers le français

<sup>33</sup> Traduit par nos soins de l'anglais vers le français

(Knorr Centina, 1997), la matérialité relationnelle (Law, 2004) et la sociologie matérielle (Beunza et al., 2018) aspirent à ne plus forcément mettre l'humain au cœur de l'analyse et à reconfigurer les notions d'agences (Orlikowski, 2010). En effet, les acteurs non humains doivent être pris en compte lors de l'analyse sociale. La socio matérialité offre un nouveau cadre d'analyse où les acteurs non humains ont leur place dans l'analyse (Orlikowski et Scott, 2008).

Pour l'analyse de nos résultats empiriques, nous allons nous baser sur l'approche de la socio matérialité dans le domaine des "études scientifiques et technologiques" d'Orlikowski. Et ainsi essayer de comprendre les phénomènes à travers la matérialité de l'action (Moura et Bispo, 2018).

Nous pouvons comprendre le concept de la socio matérialité d'Orlikowski en expliquant l'évolution de la place de la technologie dans les différentes perspectives précédentes. Dans une première perspective, la technologie n'est simplement pas reconnue et n'est donc pas prise en compte. Dans les deux perspectives suivantes, on peut noter que la technologie est absente de l'action. Dans la **perspective techno-centrée**, la technologie est présentée comme une force exogène, homogène, prévisible et stable, fonctionnant comme prévu et conçu[e] à travers le temps et l'espace (Orlikowski, 2007). Pour la **perspective centrée sur l'humain**, la technologie est analysée seulement de la façon dont les humains la perçoivent, lui donnent du sens et interagissent avec elle dans un certain contexte. Dans ce cas, la technologie n'est pas une boîte noire, mais elle est comprise différemment en fonction des différents sens qui lui sont donnés et des différentes manières dont les gens l'utilisent (Orlikowski, 2000 ; Moura et Bispo, 2018).

La socio matérialité est un concept qui s'appuie sur 3 composantes : la technologie, le travail et l'organisation. Cette théorie affirme que la matérialité fait partie à part entière de la vie organisationnelle et il faut, par conséquent, mettre l'analyse de cette matérialité au même niveau d'analyse que le social.

Cette théorie remet en question l'indépendance et la séparation de la technologie et du social. Selon Orlikowski et Scott (2008) qui développent l'idée de l'enchevêtrement constitutif, ils expliquent qu'il ne faut ni privilégier l'humain, ni la technologie, ni essayer d'expliquer une relation entre ces deux agents, mais plutôt de les considérer comme indissociables et inextricablement liés. Le social et le matériel sont, de ce fait, constitutivement enchevêtrés dans la vie quotidienne. Orlikowski (2000) explique qu'il faut comprendre la relation entre les personnes et la technologie et la manière dont elles interagissent dans la vie quotidienne (Moura et Bispo, 2018). On peut bien sûr les considérer comme séparés lorsqu'on les analyse, mais dans la vie quotidienne, ces deux éléments restent indissociables l'un de l'autre (Orlikowski, 2010).

Parmiggiani et Mikalsen, en 2013, ont mené une étude qui a permis de mettre en avant 3 composantes principales de la socio matérialité : mutualité, performativité et multi dimensionnalité. Premièrement, attardons-nous sur la notion de mutualité. Celle-ci est extrêmement liée à la signification même de la socio matérialité et ce qu'on peut en définir. Cette mutualité cherche simplement à expliquer

le lien entre les éléments humains et la technologie comme un enchevêtrement constitutif (Orlikowski et Scott, 2008). On peut ajouter deux concepts à cette notion, il s'agit d'une part du concept de symétrie (Latour, 2005), il traite les éléments humains et non humains comme des éléments hétérogènes, chacun ayant le pouvoir d'agir sur l'autre. D'autre part, c'est le concept d'imbrication (Leonardi, 2012) qui explique que l'humain et la technologie sont indissociables l'un de l'autre.

En second lieu, la notion de performativité. Celle-ci fait référence à la performance dans la pratique. Plus explicitement, Orlikowski et Scott expliquent que l'expressivité de la technologie (sa performativité) n'est pas définie a priori, mais émerge à travers la pratique sociale. Il faut s'intéresser à la manière dont la technologie crée du sens ; comment les humains sont influencés par celle-ci (Orlikowski, 2007).

En dernier lieu, la notion de multi dimensionnalité qui s'intéresse à l'espace et au temps et élargit le concept en démontrant une instabilité des limites sur les contextes de recherche (Parmiggiani et Mikalsen, 2013).

## **2. Analyse des résultats empiriques**

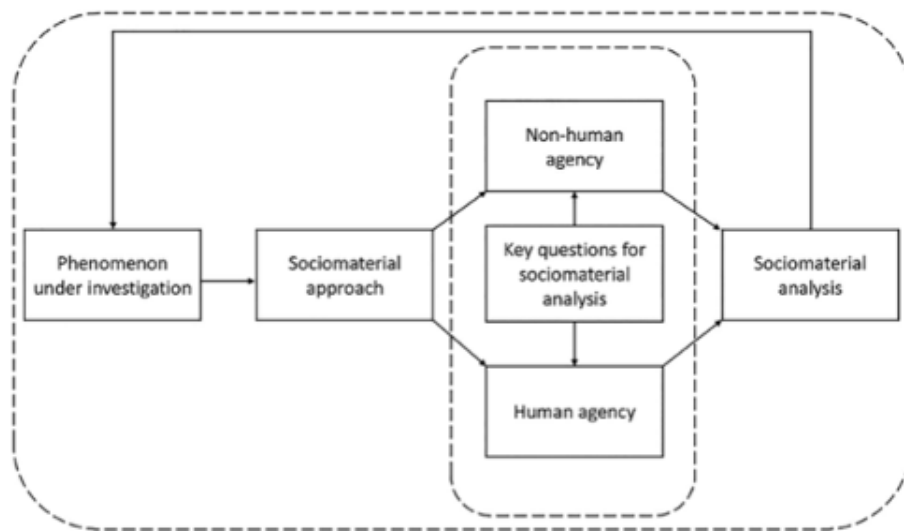
L'article de Moura et Bispo (2018) propose un cadre d'analyse de la socio matérialité. Ce cadrage consiste en différentes étapes avec certaines questions à se poser. Nous avons tenté, pour analyser nos résultats, de suivre cette méthode afin de nous aider. Les questions sont les suivantes (Moura et Bispo, 2018, P.360-361)<sup>34</sup> :

- (a) Comment les phénomènes étudiés se produisent-ils à travers la matérialité ?
- (b) Comment les activités façonnent-elles la matérialité, et comment sont-elles façonnées par elle ?
- (c) Comment les symboles, les artefacts et les objets contribuent-ils à la réalisation des activités ?
- (d) Comment la matérialité donne-t-elle un sens aux activités dans la pratique ?
- (e) La matérialité effectue-t-elle une certaine médiation dans la pratique ?
- (f) Y a-t-il des conflits entre la matérialité et les participants ?

---

<sup>34</sup> Traduit par nos soins de l'anglais vers le français

Dans la continuité, ces auteurs nous proposent la figure suivante :



**Figure 4 : Cadre d'étude socio matériel ( Moura et Bispo, 2018)**

La première étape consiste à définir le phénomène à étudier. Le contexte de l'entreprise dans laquelle le phénomène est étudié est qu'on ne parle pas d'une digitalisation mais plutôt d'une phygitalisation. En faisant quelques recherches supplémentaires sur ce concept marketing, nous pouvons dire que la phygitalisation est la conceptualisation de deux mots : physique et digital. Cette manière de fonctionner réinvente les rapports entre le réel et le virtuel. La phygitalisation « désigne le processus par lequel une entreprise ou un point de vente va combiner les avantages d'une présence physique avec des applications aux fonctionnalités digitales»<sup>35</sup>. Par conséquent, la tendance actuelle est de combiner l'automatisation des processus avec d'importantes pratiques de protection interpersonnelle. Les métiers gagnent à la fois en composantes techniques et en exigences humaines. « C'est la raison pour laquelle on a un double besoin : (1) équiper les actifs dans une transformation continue de leurs compétences et (2) les équiper en savoir-faire relationnels plus forts et en savoir-faire communicationnels plus forts aussi ».<sup>36</sup>

Cette phygitalisation est le point de départ de notre analyse. Ensuite, nous analyserons la fonction des ressources humaines à la lumière de cette phygitalisation, telles que l'apparition de nouvelles compétences, l'évolution de la fonction ainsi que les outils qui permettent de faire face à ce changement.

La deuxième étape consiste à choisir l'approche socio matérielle qui soutiendra le mieux le chercheur dans le processus d'analyse » (Moura et Bispo, 2018. L'article nous propose différentes approches socio matérielles telles que la théorie de l'acteur réseau, la théorie du néo matérialisme,

<sup>35</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/phygitalisation/> consulté le 30 juillet 2021

<sup>36</sup> <https://www.parlonsrh.com/media/digital-et-compétences-loeuf-et-la-poule-4-0/> consulté le 30 juillet 2021

théorie spatiale, etc. Dans notre recherche, comme nous l'avons défini plus haut, nous allons baser notre analyse sur la théorie **des systèmes (études) des sciences et de la technologie d'Orlikowski**.

Ensuite, nous avons utilisé les questions clés de l'analyse socio matérielle pour soutenir le processus de réflexion sur la façon dont la socio matérialité peut être comprise dans le phénomène étudié. Ainsi nous pouvons ainsi déterminés comme **acteurs humains** : les employés, les managers ainsi que les clients de l'entreprise et comme **acteurs non humains**, puisque nous nous sommes basés sur la socio matérialité des systèmes des sciences et de la technologie : la technologie, avec toute une série de choses qui en découle telles que les ordinateurs, les plateformes, les outils numériques, les chatbot, les réseaux sociaux, les sites, l'intelligence artificielle.

En utilisant l'optique de la théorie de l'étude des sciences et des technologies, on peut remarquer que c'est l'organisation toute entière qui change et qui adopte une culture digitale, une nouvelle façon de travailler, de nouveaux services, de nouvelles tâches, de nouveaux appuis, de nouvelles façons de communiquer, etc. C'est l'ensemble de l'organisation qui a évolué avec la mise en place de la technologie et aujourd'hui, il est devenu impossible de travailler sans cette dernière.

Effectivement, la notion de **phygitalisation** peut être analysée sous l'angle théorique de la socio matérialité. Comme la socio matérialité qui considère les artefacts technologiques et les humains comme un ensemble, le concept de phygitalisation considère ces deux entités comme un seul ensemble en créant un seul et même concept. La phygitalisation et la socio matérialité ont en commun qu'elles prennent toutes les deux en considération : la technologie (digitalisation) et l'humain (le physique). La phygitalisation réinvente les rapports entre le réel et le virtuel et crée une relation entre les deux où l'un ne va pas s'en l'autre. La technologie a besoin de l'humain pour être mise en place et fonctionner tandis que l'humain a besoin de la technologie pour la soutenir dans son travail et offrir aux clients une meilleure qualité de service. Dès lors, ces deux univers ne font qu'un. Par ailleurs, ce mode de fonctionnement permet de « combiner les avantages d'une présence physique avec des applications aux fonctionnalités digitales »<sup>37</sup>. La technologie fait partie intégrante de l'action. Dans le cas particulier d'Ethias, la technologie permet de renseigner le client, d'effectuer de premiers devis et le côté humain permet de solidifier une certaine confiance. On ne peut donc pas séparer les deux, il y a un entrelacement du social et du matériel où chacun joue son rôle. Dans les faits, on remarque que les personnes ont besoin de ces deux approches pour faire leur choix : une première approche digitale où un devis en ligne est réalisé, mais la contractualisation du contrat se fait en présentiel avec un agent de terrain.

Un autre exemple qui montre que les humains et la technologie sont inextricablement liés et que la technologie fait partie intégrante de l'action est que, ce sont les humains qui mettent en place l'implémentation de la digitalisation et qui choisissent en amont l'interface des plateformes ainsi que

---

<sup>37</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/phygitalisation/> consulté le 30 juillet 2021

les fonctionnalités qu'ils veulent voir apparaître sur ces plateformes. Les sites et applications sont construits grâce aux remarques, questions, améliorations que les clients (internes ou externes) relèvent. En effet, un site ou une application est créé - dans les limites du possible de la digitalisation - mais est aussi bornée à l'utilisation que les utilisateurs en font, des retours qu'ils font. Une application qui ne fait pas l'unanimité et qui n'est pas forcément utilisée devra être repensée et ajustée pour une utilisation optimale.

En analysant le concept de phygitalisation, nous remarquons que les nouvelles pratiques des ressources humaines avec l'avènement de la digitalisation consistent à marier le meilleur des deux mondes : l'humain et le digital.

Nous pouvons constater la manière dont l'agence des acteurs non humains peut favoriser ou inhiber certaines pratiques. Nous avons remarqué que, par la digitalisation de certains processus, les équipes des ressources humaines se concentrent sur des tâches à plus haute valeur ajoutée, qui apportent une réelle plus-value à leur entreprise et laissent les tâches routinières et administratives au digital. Ainsi, la digitalisation permet de dégager du temps pour des tâches plus stratégiques comme « éduquer » le personnel à la culture phygital, répondre à des analyses de besoins particuliers, trouver le bon profil à engager, ...

De plus, la digitalisation permet une meilleure collaboration et communication entre les employés ainsi qu'un meilleur rassemblement des données. Cependant, la digitalisation a aussi amené avec elle une certaine « déconcentration » des employés dans leur travail. Les collaborateurs peuvent être tentés de faire autre chose lorsqu'ils sont sur leur ordinateur lors d'une réunion. L'arrivée de push-up comme l'apparition d'une notification d'un nouveau mail, d'un nouveau message peut distraire ces employés lorsqu'ils travaillent.

Intéressons-nous aux 3 composantes de Parmiggiani et Mikalsen (2013) et tentons de les expliquer à la lumière de la phygitalisation :

En ce qui concerne le **concept de mutualité**, on peut dire que l'humain et le digital devront quoi qu'il arrive cohabiter ensemble. Le digital n'est rien sans l'humain qui le façonne et l'humain ne peut plus se prétendre efficace et efficient sans cette nouvelle technologie. Leur relation est étroitement liée et ne peut pas être séparée. C'est une chose que les collaborateurs des ressources humaines ont bien comprise. Lorsqu'on parle de l'avenir de leur métier, ils sont bien évidemment conscients que la technologie va prendre de plus en plus de place et sera une nécessité pour continuer à faire leur travail afin de rester concurrentiel sur le marché. Néanmoins, ils n'ont pas peur de voir leur métier disparaître car une part de leurs compétences telles que l'intelligence émotionnelle et le contact social restent essentielles pour leur métier. On voit donc une nécessité et une relation entre les deux entités qui ne peuvent se détacher l'une de l'autre.

De plus, l'hybridation du recrutement, poussée par la crise sanitaire, est aussi une conséquence de la phygitalisation. La digitalisation des processus administratifs comme la création d'une plateforme pour centraliser les CV, les données et faciliter l'accès aux informations permet un meilleur travail des recruteurs. Il est alors possible lorsque l'on cherche un profil spécifique de taper des mots clés pour faciliter la recherche, mais la décision finale passe tout de même par un entretien physique (si possible) pour déterminer la personnalité et le potentiel du candidat.

Le temps que les collaborateurs récupèrent leur permet de trouver des profils spécifiques *via* les réseaux sociaux, car la digitalisation amène de nouveaux profils à engager. Ils recherchent de plus en plus de jeunes profils qui sont nés dans la digitalisation et qui postulent pour de nouveaux métiers qui n'existaient pas avant ; ce qui nécessite un autre langage ainsi qu'une nouvelle façon de mener les entretiens.

Le **concept de performativité** peut être analysé comme suit : la digitalisation a amené avec elle une amélioration de la communication, de l'accessibilité des données, une centralisation des données et surtout un gain de temps et de productivité.

On peut constater une meilleure performance des collaborateurs grâce à la digitalisation. Les humains deviennent plus performants sur certains outils et sur certaines tâches, car en supprimant les tâches à faible valeur ajoutée, ils se concentrent sur des tâches à plus haute valeur ajoutée et par conséquent, l'implication de la digitalisation dans leur métier permet une amélioration de leur performance et de leurs compétences.

La partie d'analyse sur les compétences peut être vue sous l'angle de la performativité. L'utilisation des nouvelles technologies dans le travail quotidien des collaborateurs amène de nouvelles compétences techniques comme l'appropriation des outils qui demande une certaine adaptation. De plus, l'acquisition ou le développement de certains soft skills aident les collaborateurs à contrebalancer ce monde virtuel qui n'a ni intelligence émotionnelle, ni empathie, ni une capacité de réflexion comme les êtres humains. Ainsi un développement des soft skills s'effectue. La digitalisation permet aux collaborateurs d'être plus patients et plus curieux et la mise en place d'outils collaboratifs permet aux collaborateurs d'être plus structurés et mieux organisés.

Ajoutons aussi que pour les collaborateurs qui ont un profil « créatif », le fait de partager les informations avec leurs collègues, devoir écrire obligatoirement ce qu'ils pensent pour pouvoir travailler en équipe a permis à certains collaborateurs de formaliser leur pensée, de condenser leur idées et, par conséquent, de se structurer. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'outil Teams qui oblige, par manque de contact visuel et par le fait que les collègues peuvent vite être déconcentrés par des push-up, le collaborateur qui parle en réunion à condenser ses idées.



En ce qui concerne les reporting, l'humain peut grâce et en étroite connexion avec la digitalisation améliorer ses façons de procéder, de travailler et effectuer une médiation dans la pratique. Prenons l'exemple des E-learning, plus les personnes regardent tel ou tel E-learning, plus les collaborateurs du département RH peuvent cibler et comprendre le contenu qui intéresse et motive les employés dans l'entreprise. Les rapports réalisés par la plateforme nous donnent des indications sur ce qui est attrayant ou non et permet de cibler les prochains contenus. Lors de mon stage on m'a parlé de micro-learning car les personnes sont réticentes à l'idée de regarder de longues vidéos. D'un ordre plus personnel, les employés peuvent avoir des reportings sur leur travail personnel. Grâce à un contrôle « interne », c'est-à-dire un contrôle des collaborateurs eux-mêmes sur leur travail, la technologie les aide à s'apercevoir de leur travail, à comparer ce qu'ils ont fait d'une semaine à l'autre.

Les artefacts technologiques permettent donc la réalisation des activités. En effet, d'une part les ordinateurs contribuent à pouvoir travailler et facilitent le travail en faisant gagner du temps. Effectivement, avant l'arrivée des ordinateurs et de la digitalisation tout se faisait par papier. Lors de nos entretiens, on nous a partagé comme anecdote que tous les vendredis, les managers se réunissaient ensemble pour faire le planning des congés sur du papier. Un autre exemple pourrait être la suite d'Office 365, et plus spécifiquement les outils qui la composent tels que Teams, Notes, One drive, .. La suite office est installée sur les ordinateurs professionnels des collaborateurs RH. L'objet, ici l'ordinateur, sert de médiateur entre les collaborateurs qui l'utilisent et l'outil utilisé ainsi que de serveur – la suite est stockée sur les ordinateurs – et facilite d'une part la communication entre les collaborateurs comme la collaboration et le partage des informations qui sont contenues dans les documents créés par les outils de la suite office.

Dans cette dimension, nous pouvons aussi analyser le **sens que les travailleurs** donnent à la technologie. Collectivement, ceux-ci ont un avis positif sur l'implémentation de la digitalisation au sein de leur fonction. Ces derniers ont vraiment ressenti les avantages de la digitalisation et la plus-value que cette dernière pouvait apporter à leur métier. Ils ont ressenti un certain confort et une meilleure qualité de vie au travail grâce à cette digitalisation. Cependant, le fait que la pandémie ait forcé les travailleurs à rester chez eux à temps plein est quelque chose qui n'a pas eu que des avantages. Travailler en ressources humaines c'est travailler en équipe et travailler sur beaucoup de projets. Auparavant, certains contacts restaient informels pour avoir une information ou autre. Avec le confinement, toutes les conversations, les échanges d'informations passent obligatoirement par un contact formel.

Un dernier point d'analyse à aborder est de se demander s'il y a un conflit entre les artefacts technologiques et les participants. Dans la recherche présentée, des conflits n'ont pas vraiment été observés. Cependant, d'une part, nous avons pu relever la réticence de certaines personnes. Il faut, de ce fait, rester attentif à l'« ancienne » génération et aux compétences de chacun, car certaines personnes peuvent éprouver davantage de difficultés et/ou être réfractaire à la mise en place de cette digitalisation.

Il faut pouvoir accompagner ces personnes, être attentif à elles pour pouvoir opérer un changement opérationnel où chaque collaborateur se sent concerné. Il faut aussi faire attention à ne pas aller trop vite, car tout change constamment et il faut pouvoir avoir le temps de s'habituer. D'autre part, comme nous l'avons déjà mentionné, on peut parler des applications mises en place mais qui ne sont pas forcément utilisées. On peut donner l'exemple de l'intranet de l'entreprise. Certaines questions que les employés posent aux RH, les réponses peuvent directement se trouver sur l'intranet de la société. Mais les employés n'utilisent pas forcément cette source d'information digitalisée et préfèrent demander les réponses aux RH en face à face. Des conflits ne sont donc pas observés à proprement parler car les personnes s'habituent aux applications et petit à petit leurs mentalités sont en train de changer. On peut juste relever certains petits obstacles qui peuvent persister et être observés entre l'humain et la technologie.

Et enfin, le **concept de multi dimensionnalité** peut être expliqué dans notre recherche comme suit. La phygitalisation amène avec elle un nouveau mode de fonctionnement qui bouscule les codes du temps et de l'espace autrefois connu dans les entreprises. Ce nouveau mode de fonctionnement a permis une nouvelle façon de travailler qui implique différents endroits et différents moments. On peut maintenant travailler de partout, trouver les informations qui nous sont utiles quand et où nous le voulons. Il y a une coexistence simultanée entre les espaces physiques et virtuels.

En ce qui concerne les ressources humaines, la crise du coronavirus a bousculé les codes et a permis une multi dimensionnalité. Les recrutements peuvent être adaptés et être réalisés plus tard dans la soirée en fonction des besoins du recruteur et des personnes interrogées.

Dans l'ensemble de la fonction des RH, on peut maintenant travailler directement de son téléphone et donc recevoir des mails le soir après journée, lors du week-end et du coup, encore travailler hors des heures qui sont normalement prévues à cet effet.

On peut aussi ajouter que les interactions entre les collaborateurs, dues à la digitalisation, se font de plus en plus nombreuses et qu'il n'y a presque aucune coupure. Les shares ont permis que le travail puisse s'effectuer de n'importe quel endroit et n'importe quand, car tous les dossiers, fichiers, documents sont partageables et modifiables par chaque personne ayant un accès. Cependant, il faut rester vigilant à ce qu'on appelle l'hyper connexion et la limite entre la vie privée et la vie professionnelle. En effet, avec ce mode de fonctionnement, le travail ne reste plus borné à l'enceinte de l'entreprise, mais peut avoir lieu n'importe où.

### **3. Discussion**

Notre recherche s'est axée sur la mise en place de la digitalisation au sein du département des ressources humaines. En ce sens, nous avons analysé la perception des acteurs vis-à-vis de cette

digitalisation, les changements qui pouvaient s'opérer au sein même de leur fonction et l'impact qu'elle pouvait avoir sur leurs compétences.

L'analyse de la socio matérialité nous a apporté une nouvelle façon d'entrevoir le phénomène. La mise en place de la digitalisation et l'évolution digitale au sein de l'entreprise ne peut être séparée de l'acteur social comme celui-ci ne peut pas être dissocié de la technologie. La digitalisation a eu un impact sur les être sociaux mais ce changement se crée tant grâce aux artefacts technologiques qu'aux êtres humains. En effet, les processus digitaux étant mis en place par l'homme, c'est lui qui choisit de changer ses processus et qui décide, par la même occasion, de la façon de les implémenter.

Grâce à la socio matérialité, la communication ainsi que la collaboration ont été facilitée. C'est un ensemble, entre le social et le matériel qui fait évoluer la société vers des modèles plus collaboratifs et communicatifs. Ainsi, les ressources humaines ne pourraient plus exister aujourd'hui sans la technologie mais ne pourraient pas être efficaces et efficaces sans l'acteur humain qui donne du sens à cette digitalisation. Nous pouvons aussi dire que le temps et l'espace ont pris une nouvelle signification, et le travail s'est décloisonné des murs de l'entreprise. On peut, dès à présent, suivre une formation, engager une personne de n'importe où et à n'importe quel moment.

Cette partie nous permet aussi de mettre en avant les limites de notre démarche. Tout d'abord, nous ne pouvons pas exclure l'impact de la crise sanitaire sur les résultats de notre enquête. Effectivement, ayant mené une étude sur la digitalisation en pleine période de confinement, celle-ci était hyper présente dans le quotidien des travailleurs, encore plus qu'en temps normal. De ce fait, les réponses et les résultats pourraient se retrouver impactés par cette situation. Il serait donc intéressant de refaire cette étude dans des conditions « normales » et non pas lorsque les employés étaient contraints de rester chez eux.

Ensuite, une autre limite qu'il est important de souligner, c'est le fait que nous nous sommes intéressés à un seul type de secteur. Nous avons ciblé notre recherche sur une compagnie d'assurance, active dans le secteur bancaire. A titre d'exemple, ce type d'entreprise ne fonctionne pas comme une entreprise industrielle. Il est bon d'en tenir compte dans les limites de notre enquête. De plus, nous nous sommes intéressés qu'à une seule entreprise, ce qui limite également nos résultats. De ce fait, les résultats peuvent varier d'une entreprise à l'autre et être, peut-être, tout à fait différents. Il serait intéressant de réaliser une étude sur différentes entreprises du secteur bancaire.

Tout au long de notre recherche, la question de la législation et de la digitalisation est un point qui est souvent revenu. Nous n'avons pas évoqué ce sujet lors de notre analyse mais une recherche future pourrait être d'approfondir plus en détail le rôle de la législation dans ce nouvel environnement, comment la législation se met en place et les contraintes qu'elle impose à l'avancée des technologies en entreprise.

Enfin, nous pouvons noter, que dans un premier temps, nous voulions baser notre recherche sur un chatbot intelligent, c'est-à-dire sur une intelligence artificielle. Ainsi, une recherche sur l'intelligence artificielle appliquée aux ressources humaines pourrait être intéressante afin d'analyser si celle-ci aurait aussi un aspect positif sur la fonction et pourrait être considérée comme une vraie aide pour les collaborateurs. C'est ce que nous aurions voulu étudier avec la mise en place d'un chatbot qui, d'une part, pourrait aider les ressources humaines dans la réalisation de leur travail et d'autre part, pourrait prendre la place d'un vrai collègue au sein de l'équipe des RH. Cependant, l'arrivée de ce nouveau chatbot étant très récente, les analyses n'étaient pas encore disponibles lorsque nous avons réalisé notre recherche et il n'a donc pas été possible d'en faire une analyse approfondie. Mais ce sujet pourrait constituer une étude intéressante pour les recherches futures.

## Conclusion

Pour conclure notre recherche, nous pouvons répondre à notre question de recherche qui était :

*« Comment la digitalisation a-t-elle impacté la façon de travailler des collaborateurs du service RH ? Le cas de chez Ethias. »*

Pour un premier élément de réponse, nous pouvons dire que la digitalisation a impactée positivement la fonction des ressources humaines. Cette dernière a pu améliorer sa collaboration, sa communication ainsi que le partage de ses données. De plus, des tâches à faible valeur ajoutée ont été prises en charge par la digitalisation, ce qui leur a permis de se concentrer sur des tâches qui demandent davantage de réflexion, telles que l'analyse des besoins pour la section formation ou la recherche de profils spécifiques pour le recrutement. Nous pouvons aborder le rôle clé des outils dans la digitalisation des ressources humaines. Ceux-ci accompagnent les collaborateurs afin de leur apporter un meilleur confort au travail. Les outils collaboratifs permettent aux employés RH d'être plus structurés et plus organisés. Ces outils collaboratifs améliorent la communication et facilitent la collaboration au sein de l'entreprise.

Deuxièmement, les compétences des collaborateurs RH ont, bien entendu, été impactées par la mise en place d'une transformation digitale dans l'entreprise. La digitalisation a aussi amenée un certain gain de temps et a permis aux collaborateurs, d'une part, d'acquérir de nouvelles compétences grâce à la digitalisation et d'autre part, en dégageant du temps, les collaborateurs ont pu développer leur formation et par conséquent, gagner en compétences. Celles-ci peuvent être des compétences techniques qui dépendent de l'outil utilisé et qui demandent souvent une petite période d'adaptation ou alors des compétences plus générales, comme les soft skills. Effectivement, l'intelligence émotionnelle, le contact social, l'empathie, l'écoute et la capacité à résoudre des situations complexes sont des compétences d'autant plus importantes à l'heure du digital. Ces compétences permettent d'apporter une réelle plus-value aux humains qui se différencient de cette manière des machines.

Enfin, grâce à notre analyse sous l'angle de la théorie de la socio matérialité, nous pouvons dire que les notions de temps et d'espace sont complètement chamboulés par l'arrivée de la digitalisation. Le virtuel permet de créer des nouvelles opportunités de travail qui ne sont pas cloisonnées aux murs de l'entreprise. Les informations sont maintenant disponibles partout et en tout temps puisqu'elles sont stockées sur des serveurs qui sont disponibles sur un ordinateur « tout fin » (extrait de l'entretien 11). Et les différentes applications de la suite Office 365 permettent de pouvoir travailler depuis son téléphone et donc suivre les réunions en voiture, dans une salle d'attente, etc.

Nous pouvons aussi affirmer que la digitalisation, et surtout la phygitalisation au sein de l'entreprise Ethias, est indissociable de l'acteur humain. Cette digitalisation occupe, désormais, une part importante dans l'entreprise et la façon de travailler, de collaborer et de communiquer passent par des éléments matériels et sociaux. Les processus de travail sont en train de changer, ou ont déjà changés, et la technologie fait partie intégrante de ce processus. Nous ne pouvons pas séparer ces différentes entités car l'une ne fonctionne pas sans l'autre. C'est aussi ce qui est ressorti de nos entretiens lorsque nous avons évoqué le futur de la fonction des ressources humaines, la plupart des interlocuteurs se sentaient confiants. Pour eux, la technologie et l'humain se complètent, ne font qu'un seul et même ensemble et chacun des deux apportent des « qualités », des « fonctions » que l'autre n'a pas. Les ressources humaines ne pourraient plus fonctionner sans la digitalisation de ses processus car cette digitalisation lui rend son travail plus agréable, plus efficace et efficient et la digitalisation ne peut à l'heure actuelle pas remplacer l'humain qui a acquis différentes compétences au cours de sa vie qui le différencie de la technologie.

À la lumière de cette théorie, on peut dire que ce n'est pas forcément – seulement - la digitalisation qui a impactée la fonction des ressources humaines. L'évolution de la fonction des ressources humaines a changé grâce aux artefacts technologiques mais aussi grâce aux acteurs sociaux. Ce sont les objets et les sujets qui ont permis une évolution du travail au sein de la fonction des ressources humaines.

## Bibliographie

- Amechi, U. C., & Long, C. S. (2015). HR professionals technology proponent competency: A review. *Asian Social Science*, 11(1), 33.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.
- Barlatier, P. J. (2016). Management de l'innovation et nouvelle ère numérique-enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*, 42(254), 55-63.
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M., Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.baudo.2019.01>
- Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2019). Accompany the «digital transformation»: from the vagueness of discourses to the reality of implementations. *Travail et emploi*, (159), 93-118.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2021, 23 janvier). *Skill shift : Automation and the future of the workforce*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- Chabanet, D., Cloarec, M. A., Petani, F. J., Richard, D., & Zaoui, I. (2021). L'appropriation intelligente de la transformation digitale: un processus collectif peu formalisé. *Management Avenir*, (2), 171-192.
- Cianni, M., & Steckler, S. (2017). Transforming organizations to a digital world. *People & Strategy*, 40(2), 14-20.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.
- El-Khoury, D. (2017). Digital transformation and the world-class HR difference. *Strategic HR Review*.
- Enkhjav, T., Szira, Z., & Varga, E. (2021). Reconsidering HR competency models: entrepreneurship and digital competency. *Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities*, 12-14.
- Gulati, R., & Reaiche, C. H. (2020). Soft Skills: A Key Driver for Digital Transformation. In *The Fourteenth International Conference on Digital Society (hal. 40-43)*. Adelaide: IARIA.
- Jarzabkowski, P., & Pinch, T. (2013). Sociomateriality is 'the New Black': accomplishing repurposing, reinscripting and repairing in context. *M@n@gement*, 16(5), 579-592.

- Junita, A. (2021, January). The Creative Hub: HR Strategic Function in The Digital Age. In *4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)* (pp. 229-235). Atlantis Press.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2009). What makes HR a strategic partner. *People & Strategy*, 32(1), 14-22.
- Moura, E. O. D., & Bispo, M. D. S. (2018). Sociomateriality: Theories, methodology, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 37(3), 350-365.
- Musselin, C. (2005). Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ?. *Revue française de science politique*, 55, 51-71. <https://doi.org/10.3917/rfsp.551.0051>
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28(9), 1435-1448.
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge journal of economics*, 34(1), 125-141.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management annals*, 2(1), 433-474.
- Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age—digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*.
- Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokononko, H. (2020). Digital technologies in HR Management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(4), 527-535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
- Sousa, M. J., & Wilks, D. (2018). Sustainable skills for the world of work in the digital age. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 399-405.
- Trivedi, A., & Pillai, L. (2020). HR: DIGITAL TRANSFORMATION 2020.
- Van Campenhoudt, V. L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5<sup>e</sup> éd.). DUNOD.
- Van Kruining, I. (2017). The dis-app-earance of HRM: Impact of Digitization on the HRM Profession. In *Electronic HRM in the Smart Era*. Emerald Publishing Limited.

#### Littérature grise :

- *Futur skills*. Institute for the future. (s.d.) Consulté le 2 mai, à l'adresse [https://www.iftf.org/fileadmin/user\\_upload/futureskills/downloads/IFTF\\_FutureSkills\\_Map.pdf](https://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/futureskills/downloads/IFTF_FutureSkills_Map.pdf)



- *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them.* World economic forum. (21 octobre 2020). Consulté le 23 février 2021, à l'adresse <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them>

## Annexes

### Annexe 1 : Tableau récapitulatif des entretiens

Numéro de l'entretien	Manager digitalisation ou RH	Fonction	Date	Durée de l'entretien
1	RH	DRH	15/04/21	42 :12
2	Expert digitalisation	Head of digital transformation office	21/04/21	42 :33
3	Expert digitalisation	Responsable automatisation	22/04/21	46 :06
4	Expert digitalisation	Head of organization effectiveness	23/04/21	50 :47
5	Expert digitalisation	Head of Flora	29/04/21	34 :38
6	Expert digitalisation	Employé dans « transformation office »	05/05/21	53 :26
7	RH	Section recherche et développement	06/05/21	40 :33
8	RH	Section développement des compétences et formation	06/05/21	48 :59
9	RH	Section recrutement ; section développement des compétence et formation	07/05/21	45 :35
10	RH	Section recrutement	10/05/21	32 :50
11	RH	Section recrutement	10/05/21	42 :51
12	RH	Section développement des compétences et formation	11/05/21	29 :57
13	RH	Section administration	12/05/21	47 :50
14	RH	Section P&O analytics	12/05/21	24 :28
15	RH	Product owner	18/05/21	33 :37
16	RH	Section change	20/05/21	46 :10
17	RH	Section relations sociales	21/05/21	41 :20

## Annexe 2 : Guides d'entretien

### Guide d'entretien Manager RH

Thèmes	Sous-thèmes
<b>Introduction</b>	Présentation de moi-même  Se présenter - décrire parcours professionnel Type de fonction dans l'entreprise
<b>Contexte de l'entreprise</b>	Qui sont vos partenaires/fournisseurs clés ?  Quels sont vos objectifs LT/ MT ?
<b>Stratégie digitalisation RH</b>	Définition de la digitalisation/ phygitalisation chez Ethias Qui sont les <b>parties prenantes/ les porteurs</b> de cette digitalisation ? Pour quelles raisons l'innovation digitale est-elle importante pour vous ? De quels <b>exemples</b> vous inspirez-vous ? Comment vous positionnez vous face à vos concurrents ? Qu'est-ce que vous mettez en place pour vous différencier et apporter une valeur unique ? Comment cette transformation numérique s'intègre avec les <b>valeurs d'ethias</b> ? Quels <b>partenaires externes</b> mobilisez-vous ? Avec quels objectifs ? Comment intéressez-vous les employés dans ce changement ? Quels sont les <b>bénéfices et les freins</b> de ce changement selon vous ? Quelles sont les <b>opportunités et les menaces</b> pour cette transformation ? Avez-vous mis des mécanismes en place ? Quels sont les KPI mis en place pour mesurer l'impact de la digitalisation ? Quel est le marketing automation ?
<b>Talk-E</b>	Dans quel contexte Talk-E a été pensé, pourquoi et comment ? Quels fournisseurs ? Comment s'intègre-t-il dans son environnement ? Bénéfices et les freins ? Réactions ? Qu'attendez-vous de ce projet (ROI) ?

<b>Conclusion</b>	<p>Avez-vous des questions?</p> <p>Avez-vous des informations à ajouter ?</p>

### Guide d'entretien des collaborateurs RH

Thèmes	Sous-thèmes
<b>Introduction</b>	<p>Présentation de moi-même</p> <p>Décrire parcours professionnel</p> <p>Type de fonction dans l'entreprise</p>
<b>Métier</b>	<p>Description de la fonction</p> <p>Description d'une journée type</p>
<b>Digitalisation</b>	<p>Définition du digital selon eux</p> <p>Depuis quand observez-vous une évolution en matière de digital ?</p> <p>Comment la digitalisation est-elle mise en place dans votre entreprise ?</p> <p>Comment <b>percevez</b>-vous cette digitalisation ?</p> <p>A-t-elle améliorée votre qualité de vie/ confort ?</p> <p>Avez-vous <b>des attentes particulières</b> ? Des craintes face à ce mode de fonctionnement ?</p> <p>Comment cette digitalisation influe sur votre <b>productivité/flexibilité/contrôle</b></p> <p>Quels sont les <b>bénéfices et les freins</b> de cette digitalisation pour vous ?</p> <p>Avez-vous des suggestions ou des pistes d'amélioration ?</p>
<b>Compétences</b>	<p>Cette digitalisation a-t-elle changé le <b>contenu de votre travail ainsi que votre façon de travailler</b> ? Comment et pourquoi ?</p> <p>Comment <b>votre domaine RH</b> (formation, recrutement, paie, ..) a-t-il été impacté par la digitalisation ?</p>

	<p>Comment vos compétences ont-elles évolués avec l'apparition de la digitalisation dans votre entreprise ?</p> <p>Hard skills</p> <p>Soft skills</p> <p>Quelles sont les <b>ressources (outils)</b> dont-vous disposez pour faire face à cette digitalisation ?</p> <p>Comment voyez-vous l'évolution de votre poste dans cet environnement ?</p> <p>Talk-E est-il une aide à votre travail ? Et dans quelle mesure ?</p>
<b>Conclusion</b>	Avez-vous des questions ? Des infos à ajouter ?

### Annexes 3 : Évolution des compétences – Bughin et al., 2018

