

DOSSIER

ANALYTICS RH : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

- 
- 42. Data Analytics et RH > De quoi parle-t-on... et où va-t-on ?**
Par Yves Grandmontagne, président de Digilab RH
- 45. « Une communication interne est une étape nécessaire »**
Entretien avec Jean-Louis Pérol, directeur général de Clustree
- 46. Juridique > Les risques et obstacles à prendre en considération**
Par Maître Jean-Jacques Gatineau, avocat au Conseil d'État et à la Cour de Cassation
- 48. « Il faut avoir une vraie compréhension des enjeux de protection des données personnelles »**
Entretien avec Pierre-Yves Demoures, directeur délégué des RH du Groupe Société Générale
- 51. « Faites simple et agile dans la définition des indicateurs »**
Entretien avec Lionel Sfar, responsable SIRH chez Essilor
- 52. « Randstad a fait figure de pionnier en développant sa solution Big Data »**
Entretien avec François Béharel, président du groupe Randstad France
- 54. « L'analyse sémantique effectue un travail systématique sans biais cognitif ni émotionnel »**
Entretien avec Hélène Guerreiro, directrice de la communication interne France chez Carrefour
- 57. « La qualité et la précision des données est un sujet clé pour l'avenir »**
Entretien avec Xavier Broseta, DRH de Bolloré
- 58. « Sur la base de nos données sociales, Vinci a mis en place un outil de datavisualisation »**
Entretien avec Patrick Plein, directeur digital working et directeur de l'Academy Vinci
- 60. « Safran Analytics a vocation à accompagner nos nouveaux projets »**
Entretien avec Jean-Luc Bérard, DRH de Safran
- 61. Apec > L'analytique RH et la qualité des offres d'emploi cadres**
Par Jean-Yves Matz, consultant, responsable relation Entreprises Ile-de-France, Apec
- 63. Association des DRH des grandes collectivités territoriales**
> Déploiement d'une démarche nationale utilisant l'analytique RH
Par Johan Theuret, président de l'association des DRH des grandes collectivités territoriales

 Réagissez sur #RevuePersonnel



Dossier coordonné par Xavier Moulins, DRH du groupe Eurotunnel,
Jean-Marie Peretti, professeur, Essec Business School,
Lionel Prud'homme, directeur de la filière RH et du LISPE - Groupe IGS.

L'analytique RH concourt à façonner un paradoxe. La question n'est pas celle d'un manque de données car le volume disponible a augmenté de manière exponentielle sur les trente dernières années.

Où en sommes-nous ? Où réside le paradoxe mentionné en introduction ? Il résidait jusque-là dans l'interrogation sur l'impact véritable de l'analytique RH sur la bonne marche du business. Paradoxe qui conduisait :

- 】 Plus de 40% des entreprises possèdent des capacités élémentaires en matière de génération de rapports.
- 】 39% des DRH considèrent que leur processus RH sont excessivement complexes.
- 】 Plus de 50% des entreprises disent rencontrer des difficultés à intégrer les données relatives à leurs employés dans les systèmes RH et autres (source IBM Institute for Business Value - Étude Cognitive Computing Study 2016).

Un constat qui étonne quand est visible l'engouement actuel sur ce thème, par le nombre quasi-exponentiel des publications. Ironie du sort, ce fort emballement sur les « data » peut effectivement être une partie du problème.

Tout un écosystème RH montre un chemin vers le succès par l'appropriation des technologies les plus sophistiquées. Il n'est donc pas étonnant que la fonction RH cherche à améliorer l'usage de son analytique RH en adoptant le niveau de sophistication le plus élevé, c'est-à-dire une analytique prescriptive et prédictive. Cependant, cette course à la sophistication, si elle ne se concentre pas sur les cas d'application et leurs liens au business, n'améliorera pas l'efficacité attendue de l'analytique RH. Elle peut dès lors participer à un gaspillage d'efforts.

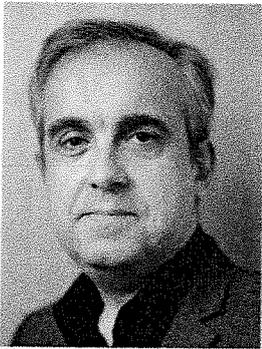
Notre dossier essaie de faire un point d'étape sur l'analytique RH, d'une part, en posant les termes, les évolutions, les différents niveaux, l'enjeu des risques juridiques, d'autre part, à travers de nombreuses expériences réalisées par des entreprises appartenant à différents secteurs d'activités.

Au fur et à mesure de la lecture du dossier, trois actions apparaissent comme déterminantes pour construire un chemin vers le succès. La première est de travailler en amont sur l'homogénéité des données, leur validité, leur qualité. La seconde est de s'autoriser à faire du « *test and learn* » pour accumuler de l'expérience, développer des compétences, et capitaliser. La troisième est de bien définir les cas d'application (les fameux « *use cases* ») en coopération avec les opérationnels et les clients internes. ■

DATA ANALYTICS ET RH

DE QUOI PARLE-T-ON... ET OÙ VA-T-ON ?

L'utilisation et l'analyse des données a toujours été de mise en entreprise dans l'ère industrielle. Depuis le début du 20^{ème} siècle, Frederick Taylor en prônait l'utilisation dans ses théories sur l'organisation scientifique du travail. Moyennes, médianes, variances, écarts types, variations, évolutions, sont aujourd'hui largement utilisés par les entreprises... et les départements ressources humaines, qui génèrent de très nombreuses données, n'ont pas attendu les notions de « data analytics » et l'avènement du « big data » pour les utiliser dans le pilotage de leur activité.



Par Yves Grandmontagne,
président de Digilab RH¹

Àu début des années 2000 fleurirent en ressources humaines, « scorecards », « KPIs » (Key performance indicators) et autres indicateurs descriptifs de l'activité, visant à mieux piloter la fonction RH et à en faire un réel partenaire du business... Quant au Big Data et aux analyses prédictives, ils sont apparus vers 2010 dans le RHs, dix ans environ après leur adoption par le marketing ou les spécialistes de la relation client...

La gestion de données apparaît ainsi comprendre une multitude de théories et d'usages, pour beaucoup bien implantés dans les entreprises, mais dont les nombreuses innova-

tions récentes de la « data science » brouillent la lisibilité. D'où l'importance de s'entendre sur quelques termes et notions générales... pouvant eux-mêmes faire bien souvent l'objet d'approximation ou d'excès de langage :

】 **Les Data Analytics** : comprenons ce terme général comme l'ensemble des pratiques et technologies, très variées, traitant les données afin d'en tirer des informations utiles à l'activité.

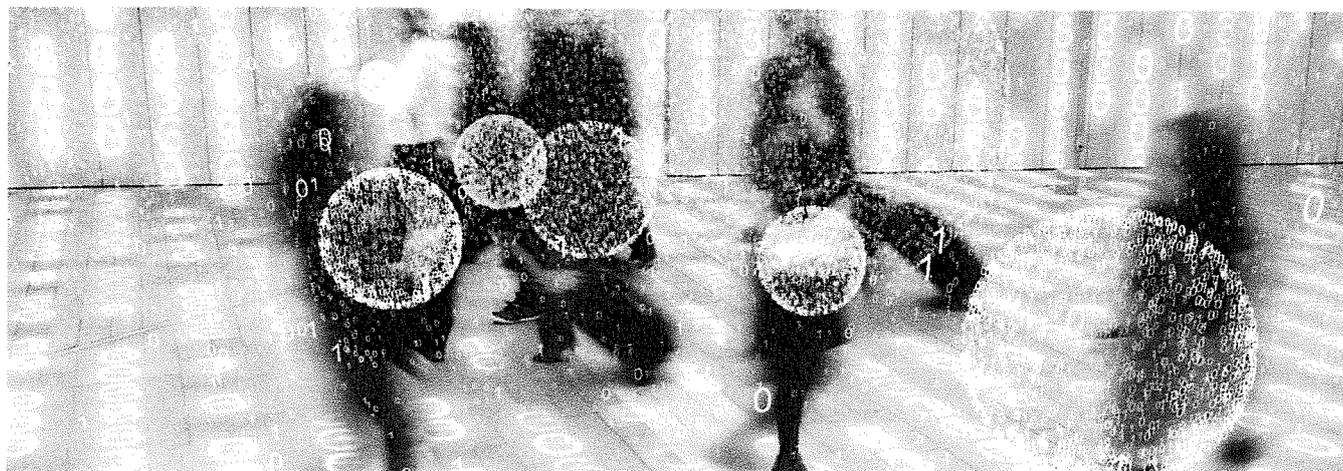
】 **Le Big data** est une notion plus spécifique, et plus récente, en fort développement depuis le début des années 2000. Il peut être défini comme l'ensemble des technologies et approches permettant d'exploiter et de tirer de la valeur de très gros volumes de données, de natures diverses (données structurées et non structurées), que les technologies ne permettaient pas de traiter auparavant.

】 **Le Data mining** désigne les processus et outils permettant d'extraire les informations des données, à y établir des corrélations (« patterns ») ou à évaluer des probabilités futures (modèles prédictifs). Le *data mining* recourt pour cela, soit

à des outils statistiques classiques, ou, de plus en plus souvent à des algorithmes, outils reposant sur des modèles mathématiques complexes. Ainsi le *Machine Learning* (ou apprentissage automatique) permet, en utilisant une grande variété d'algorithmes (arbres de décisions, réseaux de neurones...) sur de gros volumes de données, d'identifier des corrélations entre certains types de données et d'établir des modèles dits « prédictifs ». Les modèles mathématiques utilisés, pour certains anciens, trouvent aujourd'hui leur large application du fait de l'augmentation vertigineuse de données à traiter, des baisses des coûts de stockage et de l'augmentation de la puissance de calcul.

】 ... mentionnons également la notion de *Business Intelligence* (« B.I. ») qui désigne les outils et les pratiques d'aide à la décision, sous formes de rapports et tableaux de bord. Les outils de BI à disposition des professionnels ont considérablement évolué ces dernières années et gagné en efficacité, notamment par la qualité des graphiques à disposition, et peuvent être pour la plupart déployés sur tous les types de terminaux ou « devices » de l'entreprise (PCs, tablettes ou smartphones)

¹ Digilab RH accompagne notamment les DRH dans le domaine du big data. Yves Grandmontagne est également directeur associé de Nextmodernity, société spécialisée dans l'accompagnement des transformations digitales du travail et de l'efficacité collective dans les entreprises.



Des analyses descriptives... à la « prédiction »

» **Les Analyses descriptives** regardent « ce qui s'est passé ». Ce sont de loin les analyses de données les plus largement employées en ressources humaines aujourd'hui. Elles extraient des données structurées, traditionnellement par des formules mathématiques classiques, des « metrics » et indicateurs variés (taux de démissions, absentéisme, diversité hommes/femmes, durée des recrutements, span of control...) qui permettront de suivre et piloter la politique RH. Une bonne utilisation de ces indicateurs, qui doivent être définis en fonction du contexte et des objectifs de chaque entreprise, demeure la base indispensable de la gestion des données RH... d'autant plus importante à considérer que les nouveaux outils de Business Intelligence permettent aujourd'hui de les rendre plus facilement accessibles à tous les niveaux dans les équipes RH.

» **Les analyses prédictives** permettent de calculer la probabilité de certains événements. Elles pourront être abordées par des méthodes statistiques classiques ou recourir aux techniques avancées de data mining sur de gros volumes de données. Elles trouvent aujourd'hui de nombreuses applications en ressources humaines, parmi lesquelles les correspondances possibles entre des profils de salariés et des postes (applications en recrute-

ment externe ou en mobilité interne) ou la « prédiction » de démissions dans une entreprise... Encore peu répandues dans les pratiques des ressources humaines, elles font l'objet actuellement de nombreuses expérimentations, d'innovations (déjà intégrées dans certains SIRHs) et sont appelées à se développer considérablement dans les prochaines années.

» **Les analyses prescriptives** vont au-delà de l'analyse prédictive, en apportant une proposition d'action, par exemple en suggérant, pour des salariés susceptibles de démissionner, des postes sur lesquels ils pourraient évoluer dans l'entreprise...

Quel impact de ces modèles « prédictifs » ou « prescriptifs » sur la fonction RH ?

Une vision pessimiste peut faire craindre à terme une déshumanisation de la politique RH, traitant les salariés « comme des numéros », sous la seule décision d'algorithmes. Constatons néanmoins que la fonction RH n'a cessé d'évoluer ces 30 dernières années, notamment en optimisant son fonctionnement administratif et ses processus (via les SIRH) et/ ou en externalisant son activité. Cette évolution s'est accompagnée d'un déplacement du centre de gravité des RHs vers le développement d'une politique visant à « attirer/fidéliser/engager » pour apporter de la valeur aux opérationnels. Dans cette continuité, l'avènement du big

data et du prédictif ne doit pas être considérée comme une solution permettant de diminuer les effectifs RH ou de déshumaniser la relation avec les salariés, mais comme l'apport de valeur ajoutée et d'aides à la décision insoupçonnées.

Ces évolutions technologiques préfigurent l'avènement de « DRHs augmentés », qui comme la plupart des métiers, devront apprendre impérativement à travailler avec l'analyse de données et l'intelligence artificielle, afin de déplacer vertueusement leur intervention vers une valeur ajoutée plus forte, capitalisant sur la relation humaine, et toujours en charge de prendre les (bonnes) décisions. Pour avancer efficacement dans cette direction, les professionnels en RHs devront acquérir une « culture de la donnée » qui ne leur est pas naturelle, afin d'en comprendre les possibilités mais aussi les risques et les limites, et de les mettre au service de leur stratégie... soit en travaillant étroitement avec des spécialistes de la donnée, soit, pour les plus grandes organisations, en y recrutant des ressources dédiées.

Quant à l'« intelligence artificielle forte » (machine capable de produire un comportement intelligent autonome... et d'éprouver une réelle conscience de soi), que nous prédisent les spécialistes dans vingt à trente ans, elle posera pour la fonction RH et pour les organisations humaines des questions bien plus préoccupantes. ■

BIG DATA & IA

« UNE COMMUNICATION INTERNE EST UNE ÉTAPE NÉCESSAIRE »

Pour Jean-Louis Pérol, directeur général de Clustree, les « HR analytics » permettent aux DRH dans un premier temps de rassembler toutes les données internes. Le Big Data, associé à l'IA, adresse une problématique métier (comme la mobilité ou le « sourcing » de candidats internes). Ce type d'offre permet de mêler données internes et externes, ce qui enrichit la valeur des « matchings ». Le collaborateur peut aussi avoir accès par ces solutions à des « call to actions ».

Propos recueillis par Lionel Prud'homme

Quelle est votre expérience de ce type de projet pour les DRH ?

Ces solutions de Big Data & IA sont, soit utilisées par exemple pour le recrutement externe (tri qualitatif des CV), soit pour la mobilité interne. A ce jour, ils s'adressent à des entreprises de taille significative (> 2000 collaborateurs), qui ont la volonté de sortir du mode 'processus' des ERP actuels, qui veulent donner plus d'autonomie aux collaborateurs dans la gestion de leur carrière (et donc renforcer leur engagement), qui veulent changer le métier des RRH (vers un rôle plus de coaching) et sortir des stéréotypes de la mobilité.

Pouvez-vous présenter quelques exemples ou les étapes d'un projet réalisé ?

De tels projets durent environ 3 à 4 mois maximum, ceci étant facilité par la flexibilité des solutions SaaS et leur modèle unique. La première étape est tout d'abord de réaliser un état des lieux précis des données collaborateurs disponibles dans les différents composants du ou des SIRH. Dans le cas de Clustree, nous investiguons les données collaborateurs : postes, compétences, formation et expérience dans un premier temps. Selon la profondeur et la qualité des données, nous pouvons enrichir le profil des collaborateurs par une interface dédiée. L'étape suivante sera de comprendre les besoins des utilisateurs et paramétrer certains algorithmes. Enfin étape majeure : l'adoption de la solution. Nous sommes

sur une solution disruptive qui modifie l'angle de vision de la mobilité. Il est donc nécessaire de passer du temps avec les RRH afin de les aider à bien comprendre et appréhender l'utilisation de la solution. Cette partie gestion du changement qui doit s'associer à une communication interne est une étape nécessaire pour la réussite du projet.

Quels en ont été les apports ?

Les apports sont entre autres l'augmentation de la mobilité en interne (donc la diminution du recrutement externe), l'accélération du « sourcing » en interne, le « désilotage » des organisations, l'augmentation de l'engagement des collaborateurs, la digitalisation de la fonction RH, et l'enrichissement du métier de RRH.

Quels sont les principales difficultés rencontrées ?

La première difficulté est dans la qualité de la data. Les algorithmes apprennent. Mais il est fondamental de pouvoir enrichir par les moyens évoqués le profil des collaborateurs. La deuxième est la gestion du changement. Il faut dès le début du projet inclure cette partie par l'intermédiaire d'ateliers dédiés.

Quelles compétences devraient développer les DRH pour utiliser au mieux l'ensemble des données disponibles ?

Le fait d'avoir dans certaines entreprises, un « Chief Digital Officer » (CDO) aide, cependant il n'en existe pas par-



Jean-Louis Pérol

tout. L'expérience de personnes ayant eu à mener ce genre de projet (ou le fait de prendre conseil auprès de ce type de personnes) est un atout indéniable pour identifier ce qui est essentiel, de ce qui est accessoire, les pièges, les conditions, etc.

Quels conseils pouvez-vous donner à un DRH qui souhaite explorer la mise en œuvre de ses données ?

Je donnerai trois conseils :

- 】 Faire un état des lieux de la disponibilité, la validité et de la qualité des « datas » en amont du projet
- 】 Mettre le pied à l'étrier rapidement sur un projet même simple.
- 】 Définir ses « use cases », c'est-à-dire quels sont les cas d'application du projet en termes pratiques et concrets. ■

JURIDIQUE

LES RISQUES ET OBSTACLES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

L'analytique RH est un sujet dont s'emparent aujourd'hui de plus en plus d'entreprises en France. Les progrès constants en matière d'algorithmique semblent en effet, offrir à celles-ci des perspectives prometteuses en termes de création d'indicateurs pertinents en temps réel, de vision prédictive et donc d'aide à la décision. Le point de vue juridique sur les risques que les entreprises doivent prendre en considération avec Maître Jean-Jacques Gatineau, avocat au Conseil d'État et à la Cour de Cassation.

Le premier risque concerne le respect des obligations de l'employeur en matière de traitement des données personnelles.

L'Analytique RH peut être utilisée notamment dans le cadre du recrutement, de l'exécution du contrat de travail, de la garantie de l'égalité, de la protection de la santé et de la sécurité au travail ou du licenciement. Sans ces outils, les employeurs collectent déjà des données personnelles utilisées à ces fins, mais il leur est moins tentant de se soustraire à leurs obligations légales en matière de protection des données personnelles.

En effet, les nouveaux outils d'aide à la décision poussent à l'accumulation et au croisement de données, notamment parce que le traitement sera d'autant plus fin que les bases de données auront été alimentées en données multiples et variées. Pourtant, le droit de la protection des données personnelles s'oppose à un usage débridé de l'analytique RH et est de nature à poser trois types d'obstacles.

Le premier obstacle réside dans les obligations d'information, de consultation et de déclaration.

Le candidat à l'embauche et le salarié doivent être informés notamment des procédés de collecte de données em-



ployés, de l'identité du responsable du fichier et des conditions de l'exercice de leurs droits. Les méthodes et techniques d'aide au recrutement et d'évaluation professionnelles ainsi que les dispositifs de collecte de données mis en œuvre doivent être portés à la connaissance du CE (articles L.2323-47 et L.2323-29) tandis que le CHSCT doit être consulté à leur sujet (articles L.4612-8-1 et L.4612-9). L'Analytique RH fait naturellement partie des procédés techniques visés par ces dispositions. Leur utilisation, comme les données qui l'alimentent doivent donc être signalés.

À l'obligation d'information, il faut ajouter la déclaration à la CNIL. Cette démarche soumet l'employeur à la doctrine exigeante de cette commission et l'expose à un risque accru de contrôle et de sanction.

Enfin, l'obligation d'information qui pèse sur l'employeur concerne égale-

ment des acteurs extérieurs à l'entreprise (prospects, clients et contacts professionnels notamment).

Aujourd'hui, de nombreuses employeurs collectent et traitent discrètement des données sans se conformer à leurs obligations. Ces pratiques seront exclues lorsque les données personnelles glanées seront centralisées dans les bases de données d'un logiciel unique. L'analytique RH pourrait donc être l'opportunité de remédier à ces pratiques clandestines. Si les employeurs veulent bénéficier de ses avantages, ils devront plus systématiquement se conformer à leurs obligations d'information, de consultation et de déclaration. Cette évolution serait conforme à la logique de responsabilisation des acteurs des traitements de données prévue par le RGDP qui entrera en vigueur en mai 2018.

】 Le deuxième obstacle se situe dans l'objet limité des données qui peuvent être légalement collectées.

Le code du travail limite les données recueillies directement auprès du candidat à l'embauche et du salarié. Ne peuvent leur être demandées que des informations utiles à l'appréciation de leurs aptitudes professionnelles (articles L. 1221-6 et L. 1222-2). Il est donc nécessaire que ces données – qui peuvent relever de la vie privée – aient « *un lien direct et nécessaire* » avec l'emploi concerné. En sont en principe exclues les données dites « sensibles » (qui font apparaître par exemple les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses des personnes). La CNIL considère que l'accord exprès exigé par la loi ne saurait justifier la collecte de telles données si ces dernières sont dépourvues de lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé.

La collecte d'informations publique est quant à elle limitée d'abord par le principe de non-discrimination prévu à l'article L. 1132-1 du code du travail qui rend suspecte la compilation d'informations qui ne sauraient justifier une décision de l'employeur. L'objet des données susceptibles d'être collectées par l'employeur est encore limité par la CNIL qui, dans sa délibération n°2005-002 du 13 janvier 2005, a dressé une courte liste des données dont la collecte n'appelle qu'une déclaration simplifiée. Certaines données qui en sont exclues – par exemples le relevé des connexions ou des sites visités, poste par poste – peuvent être recueillies, mais cela doit faire l'objet d'une déclaration normale à la CNIL. Faute d'une justification suffisante, la collecte de ces données est interdite.

Il n'est pas encore possible de savoir si le RGPD* étendra l'objet des données personnelles susceptibles d'être collectées et traitées. Son article 88 laisse aux Etats membres la possibi-

lité de prévoir « *des règles plus spécifiques (...) dans le cadre des relations de travail* ». Il comporte en outre des dispositions peu cohérentes entre elles. D'une part, il n'exclut pas le recours à des techniques de décision individuelle automatisée dans les relations de travail, y compris le « *profilage* » qui, visant à évaluer les aspects personnels relatifs à une personne physique, implique la mobilisation de nombreuses données personnelles. Mais s'il évoque l'outil, il n'aborde pas de façon spécifique les données susceptibles de l'alimenter. D'autre part, si le considérant 155 laisse entendre que l'objet des données susceptibles d'être traitées pourrait être élargi « *sur la base du consentement de l'employé* », le considérant 43 précise que le consentement « *ne constitue pas un fondement juridique valable pour le traitement de données à caractère personnel (...) lorsqu'il existe un déséquilibre manifeste entre la personne concernée et le responsable du traitement* ». Seuls le droit national et les applications jurisprudentielles de ce texte permettront d'en préciser la portée.

】 Le troisième obstacle tient aux procédés susceptibles d'être mis en œuvre pour collecter les données indirectement.

Pour contrôler l'activité de ses salariés, l'employeur ne peut recourir à certains procédés (« *keyloggers* » et autres logiciels espions). D'autres sont autorisés, mais leur utilisation est limitée (pas de géolocalisation permanente des véhicules, pas contrôle des messages privés d'une messagerie).

La collecte d'informations sur des réseaux sociaux non professionnels comporte un risque pour l'employeur en raison du caractère mi-public, mi-privé de ces espaces de discussion entre « *amis* ». L'employeur qui y puise des informations doit pouvoir démontrer qu'il les a obtenues de façon licite et loyale, ce qui pourrait exclure les

informations découvertes par le biais de faux profils ou de profils de collègues, faux « *amis* » mais véritables informateurs de l'employeur.

Ces limites concernant les procédés techniques et les stratégies employés restreignent d'une autre façon les données dont les outils de l'Analytique RH pourraient se nourrir pour produire une aide à la décision utile à l'employeur.

Le second risque juridique concerne le recours aux techniques de décision individuelle automatisée.

De semblables techniques de décisions comportent un risque d'arbitraire et de discrimination si l'algorithme utilisé ou les données traitées ne sont pas pertinents. En outre, il peut accroître l'inégalité entre l'employeur, qui invoque des données chiffrées, et le salarié qui en est dépourvu.

Ce risque est en partie jugulé si les techniques de décision individuelle automatisée sont conçues comme des aides à la décision qui ne dispensent pas l'employeur de motiver ses décisions et si le salarié est donc en mesure de contester la pertinence des outils et des données utilisés. En outre, le RGPD encadre le recours à ces outils et prévoit le droit pour la personne concernée « *de ne pas faire l'objet d'une décision fondée exclusivement sur un traitement automatisé* » (article 22).

Pendant, une décision fondée, par exemple, sur les performances relatives d'un salarié sera difficile à contester en raison de la confidentialité des données personnelles des tiers, mais surtout en l'absence de compétences techniques suffisantes pour émettre une appréciation critique sur les algorithmes employés. Dans ces conditions, une jurisprudence protectrice des droits des salariés pourrait limiter l'utilisation des techniques de décision individuelle automatisée. ■

*Règlement Général sur la Protection des Données

PIERRE-YVES DEMOURES, DIRECTEUR DÉLÉGUÉ DES RH DU GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

« IL FAUT AVOIR UNE VRAIE COMPRÉHENSION DES ENJEUX DE PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES »

Le Groupe Société Générale accélère sa digitalisation et a mis le traitement de la donnée dans ses axes stratégiques prioritaires. Ces nouvelles technologies sont développées dans une vision plus personnalisée de l'accompagnement RH des collaborateurs, très proche de ce qui se fait pour les clients.

Propos recueillis par Xavier Moulins

Quelle est l'expérience de la Société Générale dans l'analytique RH ?

Depuis un an, la DRH du Groupe s'est résolument lancée dans l'expérimentation de ces nouvelles technologies au service de la RH. Nous avons choisi des sujets importants pour la RH et pour les collaborateurs – comme la gestion des compétences – et nous avons cherché à y répondre avec les nouveaux moyens technologiques. Ces expérimentations se font dans le cadre d'une gestion éthique des données personnelles des collaborateurs. C'est pour cela que nous travaillons en étroite collaboration avec la CIL (Correspondante Informatique & Libertés) du Groupe et avec le département des Relations Sociales. Ces précautions nous permettent de bâtir les principes d'une utilisation éthique des données et des technologies.

Pouvez-vous présenter quelques exemples de vos projets ?

Nous avons lancé plusieurs projets d'exploration de nos données, sous un angle statistique, afin de mieux les connaître et d'en tirer des ensei-

gnements rapidement, tant sur ce que les analyses nous apprennent que sur la façon de mener ces analyses. Par exemple, nous étudions les logs de notre outil de gestion des recrutements dans le cadre d'un exercice de Process mining afin d'optimiser notre processus de recrutement. L'analyse des logs avec des outils statistiques puissants nous permet de mieux comprendre nos circuits de traitement, d'identifier les points de contention et de mettre en évidence les circuits les plus efficaces.

Vous menez également une expérimentation sur la gestion des compétences...

Il s'agit d'une expérience ambitieuse menée auprès d'une population pilote de 1200 collaborateurs de la filière RH et des services de gestion des opérations bancaires. Elle vise à tester la mise en œuvre des principes directeurs que nous nous sommes donnés pour la gestion des compétences au sein de Société Générale. Les 4 principes majeurs sont : auto-déclaration des compétences par les collaborateurs ; prise en compte des compétences actuelles, dormantes



Pierre-Yves Demoures

ou extra-professionnelles ; mise en visibilité choisie par le collaborateur ; et surtout construction d'un référentiel dynamique auto-nourri avec les compétences déclarées (sans référentiel pré-existant). Pour cette expérimentation, nous avons choisi de travailler avec 365Talents, une startup française qui a développé un outil d'analyse sémantique s'appuyant sur des technologies de machine learning, et avec le cabinet BearingPoint



qui nous accompagne dans la gestion de projet. Nous synthétisons actuellement les premiers retours, quatre semaines après le lancement. Les collaborateurs sont très satisfaits de l'interface qui leur est proposée (leur permettant notamment de charger leur CV et/ou leur profil LinkedIn pour initier leur profil de compétences). D'un point de vue RH, nous avons aujourd'hui grâce à cette expérimentation une base riche de données de compétences saisies par les collaborateurs qui sera très précieuses dans nos travaux relatifs à la GPEC, et qui nous permettra en cible d'offrir à nos collaborateurs des services RH plus personnalisés (mobilités, formations...).

Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

Globalement, nous pouvons nous réjouir de ne pas avoir rencontré de grandes difficultés. Tout d'abord, nous avons eu le plaisir de découvrir que nos données RH sont de bonne qualité et nous permettent de réaliser des analyses qui nous apportent de la valeur. Ce qui a été long en revanche, c'est le travail mené conjointement avec les équipes juridiques et de sécurité informatique pour mettre

en place les conditions appropriées pour ces expérimentations qui sont nouvelles pour nous.

Quelles compétences devraient développer les DRH pour utiliser au mieux l'ensemble des données disponibles ?

Les DRH n'ont pas vocation à devenir des Data Scientists. Cependant, ils peuvent acquérir un socle leur permettant de comprendre les technologies émergentes pour en discerner les apports et challenger les équipes informatiques. Enfin, il me semble essentiel que les DRH aient une vraie compréhension des enjeux de protection des données personnelles des collaborateurs. Non seulement à cause de la réglementation GDPR qui se met en place actuellement, mais aussi parce que la RH doit pouvoir jouer un rôle de protection pour le compte des collaborateurs.

Quels conseils pouvez-vous donner à un DRH qui souhaite explorer la mise en œuvre de l'analytique ?

« Test & Learn » : il ne faut pas avoir peur de se lancer. Tant qu'une première expérimentation n'est pas sur la table, les discussions ont du mal à se mettre en place. ■

INTERVIEW

« FAITES SIMPLE ET AGILE DANS LA DÉFINITION DES INDICATEURS »

Lionel Sfar, responsable SIRH chez Essilor¹ a mis en place, pour la direction des Opérations Monde, un outil analytique de suivi des indicateurs sociaux qui ouvrait à la possibilité de prendre des décisions en fonction de leur évolution, leur comparaison par pays², etc. Explications.

Propos recueillis par Lionel Prud'homme

Quelle était l'intention de ce projet analytique RH ?

Le projet avait pour ambition de simplifier la vie des différentes équipes faisant face à des demandes récurrentes ou ponctuelles de production d'indicateurs sociaux, demandes souvent urgentes et consommatrices de temps. Il fallait également améliorer la précision et la flexibilité des indicateurs RH pour mieux aider le business dans sa prise de décision.

Quel a été votre choix ?

Le choix s'est porté sur un outil de business intelligence, QlickView, que le groupe utilisait déjà à d'autres fins. L'idée était de pouvoir disposer de la puissance d'une analyse en temps réel. L'objectif était donc d'avoir un outil simple, ergonomique et mobile, c'est-à-dire accessible par les smartphones, tablettes, etc., utile aux fonctions RH centrales et locales tout en évitant le double ou triple travail d'extraction.

Comment avez-vous procédé ?

Nous avons travaillé, dans un premier temps en interne, pour définir les indicateurs sur lesquels nous voulions nous concentrer : effectif, turn-over, absentéisme, formation, actionnariat valoptec (association qui regroupe les actionnaires salariés, retraités, héritiers et partenaires), heures supplémentaires. Dans un second temps, notre partenaire Capgemini a construit l'outil et très vite la question de l'extraction des données est devenue clé. L'ensemble des data nécessaires devaient être extraites de systèmes

locaux, principalement de systèmes de paie ou « core HR » mais pas uniquement. La fréquence de la mise à jour des données était de la responsabilité locale et devait être faite au moins deux fois dans l'année.

Quelles étaient les principales difficultés rencontrées ?

La première difficulté a consisté en une harmonisation des définitions des indicateurs afin que tout le monde parle le même langage (l'absentéisme doit par exemple être calculé en nombre de jours calendaires sur 365 pour que tous les pays soient « benchmarkés » équitablement indépendamment de leur législation du temps de travail). La seconde difficulté résidait dans la source multiple des systèmes pour l'extraction des données, c'est-à-dire provenant de 10 HRIS³ différents. La troisième s'est révélée être la qualité des données, extraite de ces multiples systèmes pour l'ensemble des pays couverts par le projet. La dernière difficulté a été celle du temps d'intégration et d'harmonisation de ces données pour une consolidation finale. L'ensemble de ces difficultés a rendu le projet difficilement viable pour être utilisé localement. L'outil n'était pas en cause car il fonctionnait très bien quand il pouvait se nourrir des données mais le temps total de consolidation, inhérent à l'hétérogénéité des données et de leur qualité, l'a rendu finalement peu utile pour nos utilisateurs locaux. Or la clé de la réussite était un usage par le local pour garantir la fiabilité et l'actualisation en temps réel des données.



Quels conseils pourriez-vous donner à une DRH qui souhaiterait explorer la mise en œuvre d'une analytique de ses données ?

S'attacher principalement à contrôler avant tout la qualité/harmonisation des données (notamment quand le projet est multisites, multi-pays et multi-HRIS) car elle est déterminante dans ce type de projet.

Avoir un système « Core HR » unique, déployé sur l'ensemble des sites est un facteur de réussite important surtout s'il est maître sur les modules de paie locaux. Enfin, faire simple et agile dans la définition des indicateurs. Un indicateur fiable et unique, facilement compréhensible par tous, est plus impactant qu'un tableau de bord exhaustif mais complexe. ■

¹ Group HRIS/Talent Management Manager - Essilor

² Le scope du projet couvrait neuf pays : USA, Mexique, Brésil, France, Irlande, Thaïlande, Chine, Philippines, Inde. Ensemble, ces pays totalisaient 10 000 salariés.

³ Human resource information system

INTERVIEW

« RANDSTAD A FAIT FIGURE DE PIONNIER EN DÉVELOPPANT SA SOLUTION BIG DATA »

La technologie Big Data irrigue peu à peu l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Intégrée au cœur de la stratégie business, la direction des ressources humaines est, elle aussi, exposée à ce nouveau levier de productivité et de performance. Revue du potentiel de l'analytique RH en compagnie de François Béharel, président du groupe Randstad France et membre du conseil d'administration de Randstad Holding.

Propos recueillis par Xavier Moullins

Quelles sont pour vous les perspectives de l'analytique RH pour les DRH et les entreprises ?

Soulignons en préambule que, s'il est un domaine dans lequel le Big Data et l'analytique ont d'ores et déjà modifié la physionomie des ressources humaines, c'est bien celui du recrutement.

Grâce à la technologie Big Data, les différents acteurs de l'emploi disposent aujourd'hui d'une masse inédite d'informations qui, une fois traitées par le biais d'algorithmes, offrent une lecture plus fine du marché de l'emploi. Le Big Data permet en particulier de suggérer des passerelles entre métiers sur la base de compétences partagées, et donc de rapprocher l'offre et la demande de travail, bassin d'emploi par bassin d'emploi. Ainsi, les algorithmes constituent d'ores et déjà une solution supplémentaire pour l'emploi, au service des entreprises ainsi que des personnes à la recherche d'un emploi ou en reconversion.

Mais le potentiel de la donnée appliquée à la filière RH ne s'arrête pas là. Analyse du climat social, gestion de l'absentéisme, identification de talents et d'experts internes, qualification des besoins de formation... l'analytique RH irrigue de nombreux champs. La corrélation d'indicateurs fondés sur des données internes et



François Béharel

externes permet d'éclairer le processus décisionnel, de disposer d'outils de mesure plus efficaces et de proposer des scénarios prédictifs permettant d'anticiper la mise en œuvre d'actions correctives. L'analytique RH valorise ainsi davantage la contribution de la stratégie RH à la performance d'une organisation.

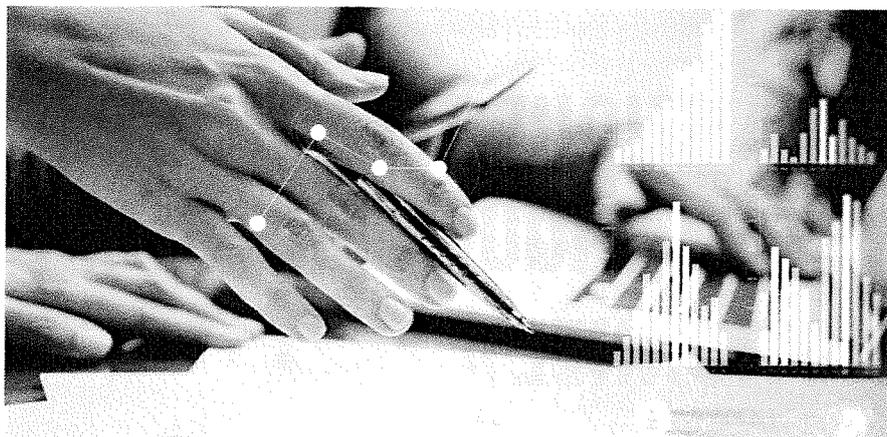
Quel est le rôle joué par l'humain en matière d'analytique RH ?

Central bien sûr ! L'analytique RH apporte des éléments de compréhension aux DRH et aux managers. C'est un outil d'aide à la décision qui ne se substitue en rien à l'intelligence

humaine, qui doit plus que jamais apporter ses facultés d'interprétation. En effet, c'est à la DRH qu'il incombe d'analyser ces données pour prendre, in fine, les décisions attendues. C'est d'ailleurs tout le sens de notre stratégie « Tech & Touch », qui vise à conjuguer le meilleur des deux mondes, le digital et l'humain, pour répondre aux nouveaux enjeux RH et réinventer le travail.

Quelle est l'expérience du groupe Randstad France en matière d'application de l'analytique RH ?

La gestion des compétences est notre métier. Il est donc évident que



l'exploitation de nos données RH, qu'elles soient issues de nos collaborateurs intérimaires ou permanents, constitue un formidable gisement de performance et de différenciation. En la matière, Randstad France dispose d'une double expérience, fruit d'une longue réflexion sur la valeur de nos données et sur leur usage.

D'abord, nous avons lancé, dès 2015, un projet Big Data ambitieux et novateur pour améliorer notre offre de services et contribuer à fluidifier le marché du travail. Il s'agissait pour nous d'innover de manière à apporter une réponse au problème des offres d'emploi non pourvues. Comment ? En mettant en lumière, grâce à nos données sur les compétences des candidats, leur potentiel de mobilité d'un métier à un autre.

Ensuite, parce que nous avons le souci d'optimiser la gestion de notre propre capital humain, nous avons mis en œuvre en interne un vaste projet data-driven du pilotage RH de notre population de collaborateurs permanents.

Pouvez-vous nous présenter l'un de vos projets phares ?

Nous avons fait figure de pionnier en développant dès 2015 une solution Big Data. Chaque jour, nos consultants l'exploitent directement depuis leur tablette nomade, au service de nos clients. À la différence des outils classiques de « matching », qui automatisent la rencontre entre l'offre et la demande, cette solution constitue un outil d'aide à la décision

pour les entreprises. Les excellents résultats que nous connaissons ces derniers mois en matière de recrutement attestent de la pertinence de ce modèle.

Fondée sur une compilation de données collectées sur plusieurs années, elle s'appuie sur un référentiel interne de plus de 1 000 qualifications et 11 000 compétences, ainsi que sur une base de plus de trois millions de CV. La solution est également enrichie de données issues de l'Open Data ou de fournisseurs externes.

Ce volume considérable de données est exploité de manière à cartographier les compétences correspondant à un besoin particulier sur un bassin d'emploi. Une entreprise désireuse par exemple de s'implanter sur un territoire saura instantanément si les compétences nécessaires sont disponibles localement. Un candidat en reconversion pourra quant à lui découvrir quelles sont, parmi les compétences dont il dispose, celles qui lui permettront de trouver un emploi dans un autre secteur.

Qu'en est-il également de vos collaborateurs permanents ?

Nous avons adopté et déployé une solution Cloud centralisant les données personnelles de nos permanents et permettant à la fois à notre DRH et à nos managers de disposer d'indicateurs en temps réel et en mobilité. Le tout, bien entendu, en garantissant la protection des données personnelles.

Ce type de solution permet de pallier la dispersion des données à travers l'ensemble des systèmes d'information, en les centralisant au sein d'une même plateforme. De quoi permettre des corrélations et de tirer des enseignements utiles. La prise de décision est d'autant plus facilitée que notre outil intègre également l'ensemble des workflows RH (paie, congés, etc.)

Quels enseignements tirez-vous de la mise en œuvre de votre analytique RH ?

L'analytique RH est, in fine, moins un défi technologique qu'un défi humain. Mener un tel projet nécessite d'abord de développer une culture de la donnée au sein de la DRH. Cela implique aussi de s'interroger sur sa valeur et sur l'usage que l'on souhaite en faire. Autrement dit, quelles réponses à des problématiques RH cherche-t-on à obtenir par une meilleure exploitation des données ? Cette étape est fondamentale. Et nul besoin de data scientists pour cela !

Ensuite vient l'étape de sélection et d'assainissement des données. Elle est bien sûr essentielle, d'abord parce qu'il s'agit d'exploiter uniquement des données utiles aux réponses que l'on souhaite obtenir, ensuite parce que la qualité de la donnée est le fondement de toute analyse quantitative. On le voit là encore, cette opération est avant tout une affaire de choix, nécessitant une vraie réflexion et un investissement collectif de plusieurs années. Elle ne peut évidemment pas être sous-traitée.

D'ailleurs, il ne faut pas s'y tromper : le déploiement d'une solution d'analytique RH est loin d'être neutre sur le plan des équilibres de pouvoir et d'influence en interne. À cet égard, l'implication du plus haut niveau de l'entreprise est essentielle à la bonne marche du projet.

En conclusion, l'analytique RH est donc avant tout affaire de conduite du changement et nécessite de conjuguer la technologie et l'humain. Un défi immense, dont il convient de connaître au préalable la complexité organisationnelle et managériale. ■

INTERVIEW

« L'ANALYSE SÉMANTIQUE EFFECTUE UN TRAVAIL SYSTÉMATIQUE SANS BIAIS COGNITIF NI ÉMOTIONNEL »

Hélène Guerreiro, directrice de la communication interne France chez Carrefour, a développé un baromètre social interne pour 80 à 100 sites du groupe. Elle nous parle de l'apport de l'analyse sémantique dans la compréhension des résultats.

Propos recueillis par Lionel Prud'homme

Quelle a été l'origine de votre projet ?

Nous avons créé, depuis 1990, un baromètre social interne qui, chaque année, inclut 80 à 100 sites chez Carrefour. Cela représente environ 4000 salariés qui s'expriment dans des groupes homogènes (d'employés, de managers et de directeurs) de 8 à 10 salariés lors de réunions de 2h à 2h30 conduits par un animateur interne. L'originalité du dispositif est qu'il se fait en continu construisant ainsi un baromètre réel.

Comment ces groupes fonctionnent-ils ?

Des questions sont posées pour lesquelles les huit à dix salariés votent anonymement sur des boîtiers, puis ils expriment leurs opinions collectivement. L'animateur saisit en direct les réponses, que tout le monde voit en temps réel à l'écran. Le travail se répète pour les commentaires effectués à la suite de chaque réponse. L'ensemble de ces commentaires constitue des verbatim représentant un livre de 16 000 à 30 000 verbatim. Il va sans dire que, même avec une

lecture attentive et suivie, nous nous faisons qu'une idée intuitive de son contenu au-delà évidemment des réponses aux questions elles-mêmes.

Qu'est-ce qui vous a amené à faire appel à Proxem ?

Nous éprouvions, d'une part, une certaine frustration d'avoir entre nos mains ce matériel abondant et de ne pouvoir l'exploiter pleinement. D'autre part, Proxem agissait déjà, chez Carrefour, dans le domaine de la relation client. L'analyse sémantique permet de donner du sens aux questions et aux réponses. Elle permet de détecter des expressions chargées de sentiments positifs ou négatifs, de créer des relations entre des mots, d'identifier des signaux faibles ouvrant ainsi la possibilité de définir des actions possibles. Par exemple, nos résultats par rapport au sujet Formation étaient moyens mais, dans le même temps, ni leur qualité, ni leur nombre n'étaient remis en question. L'analyse sémantique des verbatim nous a per-



Hélène Guerreiro

mis de comprendre que le résultat moyen s'expliquait par une aspiration à avoir accès à davantage de formations liées au développement personnel.

Quelle est la démarche nécessaire pour rendre opérationnelle cette analyse sémantique ?

Le travail préalable à faire est simple, d'autant que Proxem était déjà habitué au langage interne de la société. Nous avons eu une réunion pour classer les thèmes d'intérêt : management, formation, communication, engagement, RSE, etc., sur lesquels

“ L'apport de l'analyse sémantique nous a fait émerger des irritants ou de nouvelles perspectives. ”



nous voulions nous focaliser. Une autre a eu lieu pour positionner des groupes de mots dans chacun de ces thèmes.

Par exemple, quand le groupe de mots « chef de rayon » apparaît, il ne « rentre » pas dans une catégorie « Relation Client » mais, pour notre propos, bien dans celui de « Management ». Lors de cette deuxième réunion, nous avons dû opérer, à la marge, ce type de reclassements. La suggestion, faite par la société, était déjà très aboutie. Ce travail est évidemment capital même s'il m'a paru facile et peu consommateur en temps.

Qu'apporte l'analyse sémantique à votre travail sur le baromètre social ?

Tout d'abord, il faut dire que le résultat est étonnant, surtout que, lors de cette première étape, Proxem n'avait pas accès à la partie des résultats quantitatifs du baromètre.

L'analyse sémantique effectuée sur ce travail systématique sans biais cognitif ni émotionnel. Il y a l'apport de l'intelligence artificielle à la sémantique qui rend possible la mise en relation de groupes de mots, de thèmes, d'identifier le sens négatif ou positif associé à tel mot ou tel

groupe de mots.

Elle compare les mots, un par un, et fournit une analyse qui sert à relier les mots, les uns aux autres, et de donner une lecture de l'existant. Quelque part, elle traduit des données qui n'étaient pas structurées en données quantifiables et quantifiées. Pour chaque thème, il y a un pourcentage qui représente son importance, au regard des différentes occurrences. Les analyses peuvent se visualiser avec le support d'histogrammes, de nuages de mots, etc. Le rapport de Proxem intègre également des recommandations.

Quelles en ont été les conséquences directes pour votre baromètre ?

Pour répondre directement à votre question, je dirai qu'elle permet enfin d'exploiter la totalité de notre matériel, de croiser les données quantitatives et les données qualitatives, qui sont du coup exploitées et exploitables. C'est une aide à la décision dans le choix de nos actions qui, de fait, sont maintenant très finement ciblées.

L'apport de l'analyse sémantique nous a fait émerger des irritants ou de nouvelles perspectives sur certains thèmes qui n'étaient pas, soit apparents à travers les seuls résultats

quantitatifs, soit pas compréhensibles. Aujourd'hui, nous pouvons également regarder les tendances car nous disposons de deux années d'exercice. La base s'est enrichie. Il est vrai que nous restons « bluffés » par la qualité des analyses et par la capacité à pouvoir les exploiter facilement. De notre côté, nous sommes aussi plus à l'aise avec l'utilisation de l'outil mis à disposition.

De quel outil parlez-vous ?

La société met à disposition l'ensemble des données à travers un site intranet qui me permet de pouvoir faire toutes les comparaisons possibles, d'étudier des tendances, d'approfondir certains recoupements, mot à mot, etc. Si, par exemple, je souhaite regarder l'ensemble des éléments qui nourrissent le thème confiance, il m'est possible de pouvoir regarder par catégorie de salarié, par géographie, etc. C'est un outil très opérationnel.

Nous parlons d'analyse sémantique depuis le début de notre entretien. Le sujet peut faire peur à certaines sociétés. Une autre crainte réside peut-être dans le coût d'application de cette approche. Est-elle accessible seulement aux grands groupes ?

Non pas du tout. Je dirai que le coût la rend accessible à une PME !

Existe-t-il des limites à son utilisation ?

Il me semble que la seule limite est celle du faible nombre de verbatim. En-deçà de 1 500 verbatim, l'analyse sémantique perd de sa capacité à permettre justement des analyses fines. Dans notre cas, nous n'avons pas cette difficulté au regard de la volumétrie du matériel recueilli.

Avez-vous en tête aujourd'hui des prolongements de cette expérience dans votre entreprise ?

Dans mon département, l'outil nous satisfait pleinement. Il existe, dans un autre département RH, un projet en cours pour appliquer cette démarche aux verbatim des supports d'évaluation de performance. C'est donc une autre application. ■

INTERVIEW

« LA QUALITÉ ET LA PRÉCISION DES DONNÉES SONT DES SUJETS CLÉS POUR L'AVENIR »

L'ancien DRH d'Air France, aujourd'hui DRH de Bolloré nous fait partager ses bonnes pratiques en matière d'analytique RH. Rencontre avec Xavier Broseta.

Propos recueillis par Xavier Moulines

Quelles sont, pour vous, les perspectives de l'Analytique RH pour les DRH et les entreprises ?

Elles sont très importantes. Pour ne citer que quelques exemples, le fonctionnement réel du « marché interne » du travail qu'est une grande entreprise n'est que très peu exploré. Quelques orfèvres au sein de la DRH ont constitué une compétence empirique. Mais elles / ils sont plutôt l'exception que la règle. Une meilleure connaissance du marché interne nous permettra de donner de meilleurs conseils aux salariés pour s'orienter et aussi de mieux suivre le résultat de nos actions RH. Elle nous permettra aussi de mieux faire le job matching. Les développements actuels sur la digitalisation des activités de sourcing sont aussi très prometteurs.

Quelle est l'expérience de Bolloré aujourd'hui, ou celle que vous avez pu connaître en tant que DRH d'Air France auparavant, dans le domaine de l'analytique RH ?

Nous en sommes encore aux balbutiements, il faut l'avouer. Avoir des historiques de carrière véridiques et des données correctes sur la famille professionnelle et l'équipe auquel tel ou tel salarié est rattaché nécessite encore un vrai effort. Nous avons néanmoins mené quelques projets.

Chez Air France, nous avons par exemple développé un petit outil nous permettant de vérifier au moment des revues salariales que nous ne créions pas de discrimination entre les hommes et les femmes.

Toujours dans le domaine des revues



Xavier Broseta

salariales, nous avons aussi mis en place un outil qui compare les taux d'augmentation individuelle avec ceux suggérés dans une matrice croisant performance et positionnement par rapport au marché et pointant les écarts.

Quels en ont été les principaux apports ?

L'outil « antidiscrimination » a avantageusement remplacé les budgets « égalité femmes - hommes » que nous divertissions auparavant du budget principal. Le message vers les salariés est de mon point de vue nettement meilleur. L'outil d'aide aux revues salariales, de son côté, facilite la discussion entre la DRH et les managers en permettant de se centrer sur les questions à traiter au lieu de reprendre tous les salariés un par un.

Quelles furent les principales difficultés rencontrées ?

La faible qualité des données. Aujourd'hui, le niveau de qualité des données

qui ne sont pas directement utilisées en paie est généralement difficile à maintenir. Cela suppose des messages clairs et répétés et un engagement de chacun de tous les jours.

Et comment la direction générale et/ou l'ensemble des autres directions ont-elles été impliquées ?

A posteriori ... Mais cela s'est bien passé !

Avez-vous aujourd'hui des projets ?

Je rêverais d'un outil permettant d'analyser les flux réels de mobilité interne afin de pouvoir mieux conseiller les salariés et professionnaliser nos approches dans un domaine où il nous est souvent reproché de ne pas être à la hauteur. Un vieux sujet comme l'évaluation de la formation - et plus largement des actions de développement professionnel - peut être profondément renouvelé par les HR analytics.

Quelles compétences, selon vous, devraient développer les DRH pour utiliser au mieux l'ensemble des données disponibles ?

Apprendre à considérer que la qualité et la précision des données est un sujet clé pour l'avenir.

Pour conclure, quels conseils pouvez-vous donner aujourd'hui à un DRH qui souhaite explorer la mise en œuvre de l'analytique RH ?

Ne pas trop écouter les éditeurs de logiciel qui restent de mon point de vue trop inspirés d'un modèle américain dans lequel la mobilité externe est bien plus importante que chez nous. ■

INTERVIEW

« SUR LA BASE DE NOS DONNÉES SOCIALES, VINCI A MIS EN PLACE UN OUTIL DE DATAVISUALISATION »

En matière d'analytique RH, Vinci se développe dans plusieurs domaines : la datavisualisation et le sourcing de recrutement, la création d'un « data lake » et prochainement des schémas d'analyse prédictive. Explications avec Patrick Plein, directeur digital working et directeur de l'Academy Vinci.

Propos recueillis par Jean-Marie Peretti

Quelles sont les perspectives de l'analytique RH pour les DRH et les entreprises ?

Avec le développement des technologies et de la révolution numérique, est arrivée celle des données ... et les chiffres donnent le vertige : 90 % des données du monde ont en effet été produites ces deux dernières années !

La fonction ressources humaines n'échappe bien évidemment pas à la règle et la situation s'avère paradoxale : c'est sans doute la fonction qui produit le plus de données mais également celle qui en exploite le moins ! L'enjeu consiste donc bien pour elle aujourd'hui à collecter, agréger, analyser les données RH en vue d'appréhender et d'anticiper les tendances et de préparer le management de l'entreprise à une prise de décision pertinente. Cela est d'autant plus crucial que dans un environnement complexe et incertain, les entreprises ont de plus en plus besoin de l'analytique RH pour comprendre, analyser et décider.

La donnée devient l'or noir des RH et l'analytique RH constitue une des sources clé de création de valeur de la fonction. Or, à en croire Gartner, la fonction a un taux d'adoption de l'ordre de 12 % sur ce sujet, ce qui est très faible. Mais au-delà, l'analy-

tique RH est un vecteur essentiel à la prise en compte des ressources humaines comme un capital stratégique des entreprises. Ce sujet n'est pas nouveau, on en retrouve un plaidoyer dans le rapport Sudreau (1974-1975) et portant sur la création du bilan social. Cela fait donc 40 ans que nous en parlons et l'arrivée des nouvelles technologies devrait au moins maintenant grandement accélérer les choses.

Quels domaines de la fonction sont les plus impactés par l'analytique RH ?

Tous les domaines de la fonction sont touchés et les exemples ne manquent pas : on le constate dans le recrutement où l'analyse des données révolutionne les méthodes pour rechercher, attirer et sélectionner les meilleurs talents directement sur internet et les réseaux sociaux. De nouvelles perspectives s'ouvrent également en matière de gestion des compétences, de rémunération ou encore de mobilité interne.

L'analytique RH permet en effet d'identifier et d'interpréter de nouvelles corrélations entre des facteurs de performance des collaborateurs, de turn-over, de satisfaction client... Ces données pourront être mises à disposition de manière instantan-



“ La donnée devient l'or noir des RH et l'analytique RH constitue une des sources clé de création de valeur de la fonction. ”

Patrick Plein

née et contextuelle au sein même des processus RH pour éclairer les décisions, optimiser et mesurer les impacts.

Avec l'émergence de nouveaux outils d'analyses de données de type prédictif, les responsables RH, et les managers dans leurs missions RH, pourront être informés de probabilités ou de risques, afin d'anticiper des actions auprès d'individus ciblés. Par exemple, identifier les collaborateurs à risque de départ permettra d'enclencher les actions personnalisées les plus adaptées.

Quelles sont les actions du groupe Vinci dans le domaine de l'analytique RH et quels sont les premiers retours d'expérience ?

En matière d'analytique RH, les besoins de Vinci sont larges et vont de l'analyse descriptive de l'existant RH, du pilotage de processus tels que l'entretien annuel ou la révision salariale... à l'analyse prédictive afin d'identifier des plans d'actions adéquats en vue d'améliorer la qualité de vie au travail de nos salariés.

Pour autant, dans ce domaine, Vinci est confronté à un contexte très particulier tenant à la nature très décentralisée de son organisation. Ainsi, si structurellement la fonction RH est confrontée à un morcellement et un silotage dans le management des données RH, Vinci l'est plus spécifiquement encore dans la collecte de ses données et la gestion des interfaces compte tenu de sa décentralisation. A l'échelle du groupe, nous nous sommes focalisés sur trois niveaux.

Premièrement, les « quick wins » avec des start up spécialisées dans la data RH. Ainsi, sur la base de nos données sociales existantes, nous avons mis en place un outil de datavisualisation, qui consiste à communiquer des chiffres ou des informations brutes en les transformant en objets visuels. Elle offre un gain de temps conséquent aux managers et aux RH dans la recherche et l'analyse des données. De même, nous travaillons avec une start-up spécialisée dans le

sourcing de recrutement pour trouver très rapidement et facilement les profils qui nous intéressent.

Deuxièmement, nous ambitionnons de créer un « data lake » permettant la récolte structurée des informations afin de consolider un référentiel de données solide et fiable dans l'objectif d'industrialiser notre démarche d'analyse descriptive. Ce sera par ailleurs le point de départ de notre troisième niveau où nous envisageons à moyen terme, via des techniques avancées telles que le machine learning, de mettre en place des schémas d'analyse prédictive.

Quelles compétences devraient développer les DRH pour utiliser au mieux l'ensemble des données disponibles ?

Le développement de l'analytique RH va donner naissance à de nouveaux métiers et on pense spontanément au HR Data Analyst. Mais au-delà, la fonction doit également réfléchir à son organisation globale et à la manière dont elle intègre l'accompagnement de la transformation numérique au sein de l'entreprise. A titre d'exemple, le Groupe Vinci a créé en 2015 la direction du digital working constituée de professionnels issus du monde SI, RH et change management.

Si on pousse le raisonnement un peu plus loin, les formations initiales RH devraient rapidement revoir leurs programmes et y intégrer plus amplement les aspects digitaux, y compris

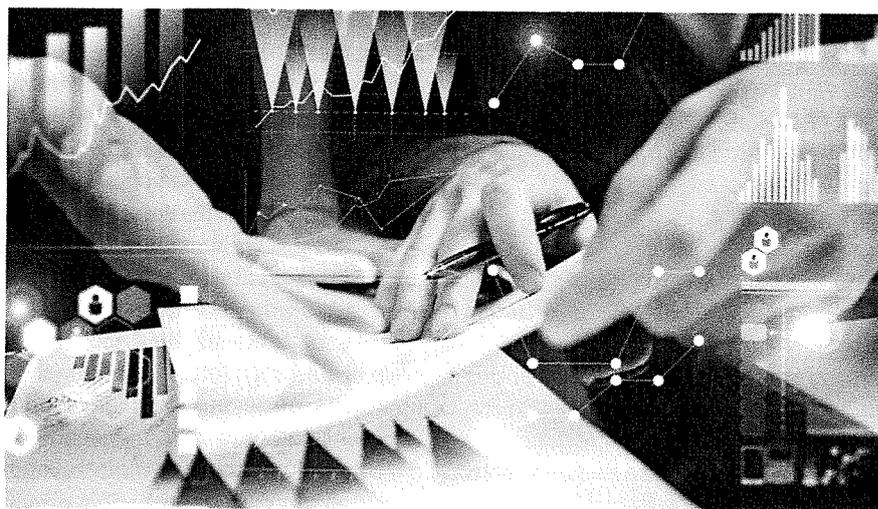
sur ses composantes techniques qui font cruellement défaut à la fonction RH aujourd'hui.

Quels conseils donneriez-vous à un DRH qui souhaite explorer la mise en œuvre de l'analytique RH ?

La mise en œuvre de l'analytique RH n'est pas aisée car nous ne sommes qu'au début d'un mouvement qui va croître de façon spectaculaire. Le marché de l'analytique RH est aujourd'hui encore flou et morcelé, mais il va exploser dans les années à venir. Il faut s'y préparer et trois pistes d'actions sont à privilégier.

Premièrement, il convient de réfléchir à l'organisation de son écosystème digital RH et d'y intégrer la façon dont les données issues des SIRH traditionnels, des processus RH, des usages des salariés, ... vont être captées et traitées. Dit autrement, il s'agit de structurer son « data lake ».

Deuxièmement, si la fonction RH produit une quantité importante de données, la qualité de ces dernières est souvent discutable. Or, une donnée de mauvaise qualité ne produit pas des résultats pertinents. Il y a donc un travail important de sensibilisation à faire auprès de la fonction RH pour exiger plus de rigueur et de précision dans la production de données. Enfin, pour que les projets de mise en œuvre de l'analytique RH réussissent, il est essentiel que les équipes RH et IT se coordonnent et travaillent de façon très étroite ensemble. ■



INTERVIEW

« SAFRAN ANALYTICS A VOCATION À ACCOMPAGNER NOS NOUVEAUX PROJETS »

Pour Jean-Luc Bérard, DRH de Safran, s'engager dans la voie de l'Analytique RH, c'est permettre, à terme, de construire des parcours professionnels mieux adaptés, de déclencher les formations nécessaires aux moments les plus opportuns, de déceler, tant au recrutement qu'au long de la carrière, les potentiels les plus pertinents, C'est aussi la possibilité d'étudier et de dégager des pistes d'action au regard des comportements collectifs et des relations sociales. Explications.

Propos recueillis par Xavier Moulines

Quelle est l'expérience de Safran dans le domaine de l'analytique RH ?

Safran a d'abord principalement axé ses efforts de recherche et d'innovation en matière d'analytique vers la technologie de ses produits et le développement de services au bénéfice de ses clients. Mais, il est clair que l'amélioration et la gestion « fine » et individualisée des collaborateurs du groupe Safran passera, dans le futur, par un traitement de données de masse au bénéfice de ses collaborateurs et de l'entreprise.

La question de l'évolution des métiers, l'adaptabilité des collaborateurs aux nouvelles compétences requises, notamment par les moyens de production 4.0, sont des axes majeurs d'orientation. La première application de l'analytique RH sera très probablement réalisée dans le domaine de la formation. Il convient, en pratique, de disposer, dans ce domaine, des données les plus fiables. C'est ce à quoi travaille, actuellement, Safran et il s'agit dans doute, à ce stade, de la difficulté la plus importante.

Quel est l'engagement de la direction générale et de l'ensemble des autres directions sur ces sujets ?

L'analytique est au cœur des préoccupations et de l'engagement de la direction générale du groupe. D'abord, bien évidemment, au service de nos clients, au travers de produits performants et

fiables, mais également de services nouveaux permettant d'optimiser l'ensemble des services apportés aux clients. Le groupe Safran a ainsi récemment créé une nouvelle structure, Safran Analytics, qui a vocation à accompagner l'ensemble de ces nouveaux projets. Ce sont déjà 50 collaborateurs de haut niveau qui ont, d'ores et déjà, rejoint cette entité.

Quelles compétences RH sont nécessaires selon vous pour bien appréhender les sujets de l'analytique RH ?

Il ne s'agit évidemment pas de compétences d'ordre statistique ou mathématique. Bien évidemment, ces compétences relèvent des spécialistes du traitement analytique de données. En revanche, il est nécessaire de disposer au sein des équipes RH de savoir-faire spécifiques. Tout d'abord, de ressources RH de proximité en capacité de garantir la fiabilité des données individuelles. Ces données peuvent être recueillies au cours des différents entretiens réalisés par le collaborateur, ou bien directement renseignées par ses soins. L'absolue nécessité réside dans le besoin impératif de fiabilité et d'exactitude de ces données – C'est la base de tout – Cette fiabilité suppose la confiance forte des partenaires impliqués entre eux, confiance dont l'existence ne peut qu'être encouragée par la relation directe entre le collaborateur, le management et la RH.



Jean-Luc Bérard

Il est aussi impératif de définir avec soin ce qui est recherché au travers de l'analyse de données, et ce qu'on privilégie...

Cette étape suppose de savoir abandonner certaines idées reçues ou habitudes de travail. La fonction RH et le management ont pour objectif de rechercher la meilleure adaptation possible entre les compétences disponibles (ou à créer, et former, si elles ne le sont pas), et les besoins opérationnels. L'ouverture apportée par le traitement de données de masse, suppose d'accepter plus facilement des solutions originales, parfois surprenantes, parfois jamais envisagées, pour permettre cette adaptation optimale. Mais ce n'est pas le seul domaine, le reporting, le croisement de données internes/externes, le benchmark, sont autant de pistes de réflexion, et cette courte liste est loin d'être exhaustive. ■

APEC

L'ANALYTIQUE RH ET LA QUALITÉ DES OFFRES D'EMPLOI CADRES

La mise en œuvre d'un algorithme permettant de valoriser les pratiques non-discriminatoires dans les pratiques de recrutement externe des cadres est un des outils qui permet à l'Apec depuis plusieurs années d'entretenir son Label Qualité Offre Qualifiée Apec (OQA) pour les quelques 600 000 offres d'emploi cadre diffusées annuellement.

Le logiciel sémantique de cet algorithme permet de différer la publication d'une offre dont un seul mot clé peut évoquer l'ombre d'une discrimination, comme par exemple un féminin persistant attaché à une fonction « *assistante de direction* », comme un caractère accentué de l'âge « *jeune* », « *junior* », « *senior* », « *âge* » « *âgé* »... , comme tous les mots clés attachés aux désormais plus de 25 critères de discrimination identifiés par la loi. Par exemple, n'écrivez surtout pas dans le profil souhaité « *vous avez entre 3 et 6 ans d'expérience* », votre offre sera bloquée par le logiciel jusqu'à ce que l'équipe Sourcing de l'Apec délivre sa publication.

Qualité juridique et éthique

Un autre algorithme nous permet désormais d'identifier les offres en double de façon à ce que chacune d'elles soit une véritable opportunité unique de recrutement cadre. L'outil informatique, aussi performant soit-il, sera toujours peu de chose sans le capital humain qui l'accompagne. En effet, cette qualité juridique et éthique (anti-discriminatoire) des offres cadres que l'Apec propose aux entreprises clientes est accompagnée :

- de l'atelier Pratiques RH : « *Rédigez votre offre d'emploi de façon attractive* »,
- de prestations dédiées aux TPE, PME comme Appui en ligne à la Rédaction des Offres (ARO) ou de présélection des candidatures Sourcing Plus qui sont une véritable aide à la défini-

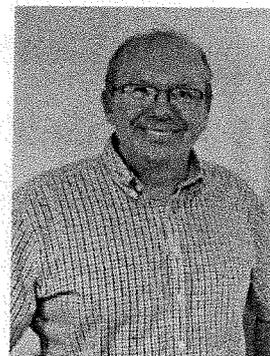
tion de profils non discriminants s'appuyant davantage sur les compétences requises que sur quelques traits esquissés de candidats idéaux.

Bilan Sourcing

Depuis plusieurs années, tous les candidats sur des offres Apec peuvent par ailleurs signaler les offres à caractère discriminatoire flagrant ou bien qui dysfonctionnent techniquement. Ces signalements, ainsi qu'une analyse qualitative et quantitative de la production annuelle des offres des entreprises peuvent faire l'objet sur demande d'un Bilan Sourcing présenté à l'entreprise par son consultant dédié.

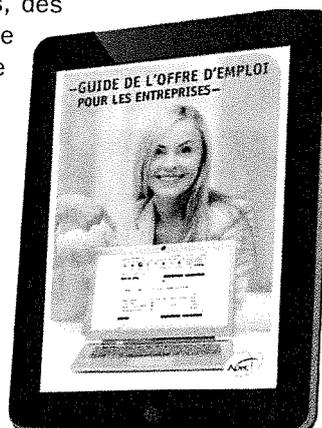
Depuis cette année, les parcours de saisie de l'offre d'emploi cadre et de l'offre de stage viennent de s'enrichir pour permettre une rédaction plus détaillée de l'offre (9000 caractères), de la possibilité de diffuser une vidéo de l'entreprise à chaque offre, de donner des conseils aux candidats, des informations sur le processus de recrutement, sur son contexte, de programmer la diffusion différée de son offre et enfin de diffuser ses contrats d'apprentissage ou de professionnalisation. D'autres fonctionnalités inédites sont disponibles comme, par exemple, le choix gradué du temps partiel.

Pour aider les équipes RH à mieux appréhender ces nouveautés, quatre guides sont disponibles



Par Jean-Yves Matz,
consultant, responsable relation
Entreprises Ile-de-France, Apec

sur le site Apec Recruteur : le guide de l'offre d'emploi pour les entreprises, le guide de l'offre d'emploi pour les intermédiaires de recrutement, le guide de l'offre de stage et le cadre juridique de la diffusion d'une offre d'emploi. ■



Téléchargez le guide de l'offre d'emploi pour les entreprises de l'Apec.



ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

DÉPLOIEMENT D'UNE DÉMARCHE**NATIONALE UTILISANT L'ANALYTIQUE RH**

En 2016, l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales en partenariat avec l'INET (Institut national des études territoriales) a conduit une étude sur l'absentéisme. Explications.



Par Johan Theuret,
président de l'association des DRH
des grandes collectivités territoriales

Le premier objectif de cette étude sur l'absentéisme était de proposer une définition partagée et précise de la notion d'absentéisme. Le second, d'élaborer un tableau de bord permettant des comparaisons objectives et rigoureuses entre les collectivités. Nous avons en effet constaté que les nombreux indicateurs existant sur l'absentéisme n'étaient pas exempts des faiblesses méthodologiques qu'une offre d'envergure nationale devait éviter. Sur la base de cette étude, un portail web a été créé. Ce portail web, développé par le spécialiste de l'analytique RH HAVASU (www.havasu.fr), est en ligne depuis décembre 2016 et ouvert à toutes les collectivités territoriales.

Les collectivités ont pris en considération un phénomène dans sa globalité abondant à la fois le volet humain dans le cadre d'une politique de pré-

vention et de bien-être au travail et le volet financier dans une perspective de maîtrise de la masse salariale. Ce projet innovant et unique dans la fonction publique territoriale se veut un outil au service des collectivités participantes. Avec un recul de six mois, ce service est un grand succès. En effet, 300 collectivités territoriales ont sollicité un compte pour accéder au service et les données publiées représentent plus de 300 000 agents. Outre les bénéfices qu'il apporte à chaque collectivité participante désirant se comparer de façon fiable, ce portail permet également de rassembler des données pour étudier les grandes lignes de la structure de l'absentéisme dans la fonction publique territoriale.

Valoriser au mieux les données

C'est sans doute là un des mérites de l'analytique RH que de chercher à tirer le meilleur profit des données existantes. Dans le cas de ce projet, les données des collectivités servent à alimenter un benchmark, premier service rendu, et l'ensemble de ces données permet également de conduire une analyse macroéconomique de la structure de l'absentéisme dans les collectivités territoriales.

Cette démarche nous a par exemple appris que l'ampleur de l'absentéisme n'est pas uniforme selon le type de collectivité (par exemple, taux d'exposition plus élevé dans les communes et surtout dans les CCAS que dans les conseils départementaux, régionaux ou les EPCI).

L'analytique permet de déconstruire des idées reçues

Nous avons aussi observé que le niveau d'absentéisme est loin d'être homogène. Deux filières affichent un taux absentéisme dégradé : la filière technique et la filière sociale et médico-sociale.

Or certains métiers dans ces filières, majoritairement occupées par des agents de catégorie C, sont caractérisés par des problématiques de pénibilité et d'usure professionnelle. Nous avons aussi constaté que 30% du volume d'absence concerne des causes liées à des problématiques de prévention sur lesquelles les collectivités ont un pouvoir d'action directe (accidents du travail, maladies professionnelles et congés longue durée). C'est pourquoi, il y a une impérative nécessité pour les collectivités locales de s'emparer de la thématique de l'amélioration des conditions de travail des agents et de rattraper leur retard.

Ainsi, l'idée persistante d'un absentéisme généralisé chez les fonctionnaires, souvent présenté comme de nature comportementale, s'efface donc, pour être remplacée par l'hypothèse d'un absentéisme ciblé portant surtout les caractéristiques d'une usure liée à certains métiers.

Au global, l'approche analytique a démontré l'étendue de sa proposition de valeur dans le cadre de ce projet : statistiques comparatives rigoureuses, disponibles en temps réel et pouvant permettre de dégager des éléments de compréhension instructifs. ■

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

LES DRH SERONT-ILS BIENTÔT REPLACÉS PAR DES ROBOTS ?

L'année 2017 restera marquée, en dehors du renouveau de l'appareil politique en France, par l'arrivée en force de l'intelligence artificielle et des robots dans les environnements personnels et professionnels comme en témoigne le nombre de start-ups spécialisées dans ces domaines présents à Vivatch, l'évènement majeur du digital qui s'est déroulé à Paris en juin 2017. Ce qui est en jeu est la substitution progressive de l'homme par la machine dans un certain nombre d'activités qui seraient « automatisables » comme l'ont été durant la première moitié du 19^{ème} siècle celles des tisseurs de soie à Lyon, remplacées par des métiers à tisser conduisant à la célèbre révolte des canuts.

Cette compétition entre l'homme et la machine est donc ancienne mais ce qui est nouveau avec cette nouvelle vague de l'intelligence artificielle est la part croissante des activités, de plus en plus intellectuelles, qui sont susceptibles d'être prises en charge par des robots pilotés par des algorithmes puissants de type machine learning permettant à ces machines d'apprendre progressivement l'exécution de tâches de plus en plus sophistiquées.

Un tsunami annoncé sur les emplois de demain

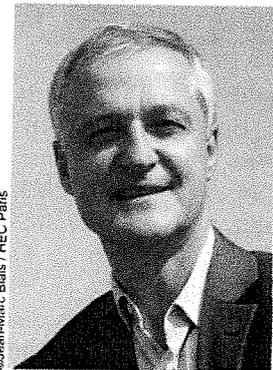
Face à ce qui apparaît comme un véritable tsunami annoncé sur les emplois de demain¹, les DRH doivent être en mesure de comprendre et maîtriser ces évolutions et particulièrement dans leur champ de responsabilités : si un certain nombre d'activités RH pourront certainement être prises en charge par des robots et l'intelligence artificielle, il n'en reste pas moins que, bonne nouvelle, la dimension humaine du rôle des DRH les préserve d'un risque de leur remplacement par des robots

doués d'une intelligence artificielle. Comme le souligne en effet Luc Ferry, on est encore loin de la mise œuvre d'une intelligence artificielle « forte », caractérisée par l'intuition et l'émotion, deux compétences essentielles maîtrisées par les DRH.

Les apports potentiels de l'intelligence artificielle (IA) pour les DRH

Si le concept d'intelligence artificielle (IA) est déjà ancien avec les travaux d'Alan Turing durant les années 1950, ce n'est récemment que l'IA a acquis ses lettres de noblesse en deux vagues brillamment décrites dans un livre récent² : celle des années 1980 qui a suscité des espoirs mais aussi des déceptions en raison des capacités de calcul limitées des ordinateurs de l'époque et la deuxième qui date d'une petite dizaine d'années avec une forte accélération depuis 2015.

Dans le domaine RH, les apports potentiels de l'IA sont multiples parmi lesquels on peut citer le recrutement, la mobilité et les fameux « chatbots » qui représentent les prémices d'une vague montante annon-



© Jean-Marc Bais / HEC Paris

Par Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite HEC Paris, Senior Advisor Misceo & Winego International

çant une véritable révolution pour le métier de DRH. Dans les pratiques de recrutement, tout d'abord, l'IA peut, pour les candidats et les recruteurs, relier les talents au meilleur emploi et à l'entreprise, plus rapidement, et souvent avec un niveau de précision et de fiabilité plus élevé que

¹ « L'intelligence artificielle va être un énorme tsunami », La Tribune.fr, 19/05/2007

² Devillers, L. : Des robots et des hommes, Plon, 2017

les méthodes traditionnelles comme le montrent les résultats obtenus avec les outils de « matching affinitaire » prenant en compte aussi bien la personnalité des candidats que la culture d'entreprise. Les pratiques de mobilité sont, ensuite, susceptibles d'être sérieusement impactées par l'IA dans la mesure où les données sur les compétences possédées par les individus et les compétences requises existent et peuvent donc être rapprochées par des algorithmes puissants permettant de prendre des décisions de mobilité plus objectives. Mais c'est, enfin, au niveau du back-office RH que le l'IA peut s'avérer particulièrement prometteuse avec le développement de robots conversationnels ou « chat-bots » qui peuvent prendre en charge, avec l'aide d'une IA relativement peu sophistiquée, une part croissante de la partie administrative RH comme les réponses à des questions des collaborateurs sur les droits à congés.

C'est, en définitive, une partie assez importante du métier de DRH qui risque d'être « ubérisée » par les outils de l'intelligence artificielle et autres robots mais ces évolutions signifient-elles pour autant la disparition des DRH comme elle est rêvée par certains depuis plusieurs décennies ? La réponse est évidemment négative car la machine ne remplacera jamais la relation humaine si essentielle dans un monde de plus en plus digital mais elle peut néanmoins faciliter la transformation du DRH de demain en « DRH augmenté ».

Vers le DRH augmenté grâce à l'IA ?

Il est raisonnable d'imaginer que le DRH de demain saura utiliser à bon escient les apports de l'IA dans ses principaux domaines de responsabilités (GPEC, recrutement, mobilité, carrière, gestion de la performance, rémunération, études d'engagement, e-réputation...) mais il serait illusoire de croire que les outils d'IA et les

robots les plus sophistiqués puissent remplacer à court terme, c'est-à-dire d'ici 2030, le DRH qui continuera à maîtriser deux compétences essentielles dans son métier : l'intuition et l'émotion. L'IA et les robots l'aideront certainement dans sa mission de relation humaine auprès de ses premiers clients, managers et collaborateurs, en prenant en charge une partie de l'activité « automatisable » avec une plus grande efficacité et en l'aidant dans ses décisions, le transformant ainsi en « DRH augmenté ». Le DRH pourra alors jouer, entre autres rôles, ceux de « guide des personnes » et de « garant des valeurs » : deux rôles qu'aucun outil d'IA ou robot ne pourra prendre en charge à court terme si l'on admet que l'on est encore loin de l'IA forte.

« Une partie assez importante du métier de DRH risque d'être « ubérisée » par les outils de l'intelligence artificielle et autres robots. »

Le DRH, comme guide des personnes, devra faire preuve de compétences relationnelles et humaines encore plus développées que celles qui sont exigées aujourd'hui. Les collaborateurs pourront, certes, avoir recours à des outils d'IA et des robots pour obtenir des réponses à la plupart de leurs questions routinières mais la présence d'un DRH sera essentielle lorsque le collaborateur aura un sujet personnel et sensible à traiter et qui demandera de la finesse et de la confidentialité. Le DRH gardera par ailleurs la maîtrise de la vali-

dation finale de la décision vis-à-vis du collaborateur et la possibilité de traiter lui-même des questions précises de gestion des personnes.

Le DRH, comme garant des valeurs, sera plus essentiel encore dans une entreprise qui aura de plus en plus recours à l'IA et aux robots, en RH et dans d'autres domaines de gestion, afin de préserver notamment une utilisation éthique de ces technologies. Les risques existent en effet de la non-prise en compte du facteur humain dans le déploiement de ces technologies comme l'a montré par le passé la diffusion de technologies nouvelles comme celles des outils nomades durant les années 2000³. Et ce rôle de garant des valeurs est d'autant plus important que les valeurs de la confiance, de la responsabilisation et de la coopération sont celles souvent associées à la révolution digitale.

L'IA et les DRH : le retour aux fondamentaux

Ce qui est en jeu avec l'IA est un nouveau partage des rôles entre la machine et l'homme : à la machine les activités automatisables y compris celles qui peuvent faire l'objet d'un apprentissage de type « machine learning », à l'homme les activités qui demandent de l'intuition et de l'émotion avec, comme corollaire, la créativité du génie humain qu'aucune machine ne saura égaler dans un avenir proche. Dans cette perspective, le DRH est bien positionné car sa fonction s'appuie largement sur les fondamentaux de la relation humaine avec ses composantes de l'intuition et de l'émotion. Parions que le DRH remplacé par un robot n'a pas encore vu le jour, ce qui nous donne une bonne trentaine d'années pour réagir. ■



Pour aller plus loin :

le dossier de la revue *Personnel* n°583 (novembre-décembre 2017) sera consacré à l'intelligence artificielle.

³ Besseyre des Horts, CH.: L'entreprise mobile, Pearson, 2008