

Les DRH à l'heure du big data : comment ne pas s'empêcher d'être efficaces tout en ne franchissant pas la ligne jaune



Afin de valider des investissements RH, des données aspirées proviennent parfois de profils de salariés sur les réseaux sociaux professionnels. Charge à chaque DRH de se fixer aussi des limites.

Avec Philippe Burger

Atlantico : Le groupe France Télévisions a procédé à une "revue de personnel", attribuant des notes aux collaborateurs. Les "Big data" débarquent dans le domaine des RH. Comment l'exploitation des données en grandes quantités permet-elle d'innover en matière de gestion des ressources humaines? Sur le plan du recrutement mais aussi du suivi de l'évolution des salariés en interne?

Philippe Burger : Parmi les informations disponibles, il y en a sur le parcours du salarié, son historique dans la société, sa formation, son historique de rémunération, sa notation ou son appréciation par ses pairs, ses compétences comportementales, etc. Il y a donc pléthore d'informations. Elles sont disponibles en interne et en externe, notamment sur les réseaux sociaux professionnels. Tout l'intérêt est de faire parler toutes ces informations entre elles. La question est: comment les traiter? A quelles fins? Dans l'analytique appliqué aux ressources humaines, il y a une multitude de possibilités. On pourra par exemple déterminer le risque de *turn over* en fonction des performances d'un salarié, de l'activité économique de son entité... Les "Big datas" seront aussi utiles pour identifier des parcours professionnels qui fonctionnent bien c'est-à-dire dans lesquels les collaborateurs sont efficaces et pour identifier des zones de compétences beaucoup plus importantes. Leurs exploitation peut éviter de tomber dans les idées reçues.

Ce type d'exploitation est particulièrement adapté dans les organisations globalisées, où le travail se fait en mode projet. Cela se combine avec la nécessité d'avoir des organisations liquides, transparentes, agiles, légères, où l'information circule dans et en dehors des murs de l'entreprise de manière extraordinaire.

Ne se risque-t-on pas à une uniformisation des profils recrutés? Au-delà, où placez-vous la limite de cet utilisation des données personnelles ? Autrement dit, le risque d'un Big Brother en entreprises est-il présent ?

En effet, le risque d'uniformisation est très important. On pourrait avoir l'impression qu'il ne peut y avoir qu'un seul type de parcours qui fonctionne bien en face d'une fiche de poste. Cela pourrait conduire à une perte d'occasion de ruptures dans les profils embauchés. Ceci dit, je pense que le Big Data ne fait pas spécifiquement apparaître ce risque, il peut simplement y concourir. Se

focaliser sur un seul type d'école dans le cadre d'un recrutement existe déjà, sans qu'il soit question de Big Data.

D'autre part, on traite d'une matière où la réalité est parfois difficile à identifier, le lien de causalité n'est pas toujours systématique. C'est là une limite de l'application de ce type de méthode au cas des ressources humaines.

Il existe en outre un enjeu de sécurité des données. Les directions des ressources humaines devront s'assurer qu'un collaborateur ne va pas avoir accès à de l'information cruciale en termes de compétence ou de talent. Cette question de la sécurité demande d'avoir des profils particuliers dans l'effectif RH, à même d'interagir avec les DSI et aussi de faire le lien entre les différentes zones d'information au sein de l'entreprise.

Comment ne pas s'empêcher d'être efficaces tout en ne franchissant pas la ligne jaune ? Les DRH ont accès à beaucoup de données qui peuvent permettre d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, mais quelles sont les limites à ne pas franchir ? Il y a-t-il des données qu'elles doivent s'abstenir d'exploiter ? Si oui lesquelles ? Pourquoi ?

Les responsables des ressources humaines ont l'habitude de traiter des données confidentielles puisqu'ils ont, par leur fonction même, déjà accès à vos données personnelles, ne serait-ce que la rémunération qu'ils vous accordent, votre situation de famille, etc. La façon la plus efficace consiste à traiter ces données de manière anonyme : ce que l'on recherche avant tout à travers le Big Data appliqué aux RH c'est de pouvoir identifier des parcours particuliers, d'obtenir des signaux d'alerte, etc. Les mêmes limites que celles qui s'appliquent sur la collecte de données personnelles sur le net doivent pouvoir être mises en place (e.g. ne pas utiliser ou transmettre d'information sur l'état de santé du collaborateur). Enfin des garde-fous existent, notamment à travers la loi informatique et liberté.

Quels sont les entreprises françaises les plus en pointe sur le sujet ? Qu'ont-elles mis en place ?

Orange a par exemple beaucoup investi sur le sujet. L'entreprise s'est servie dans son système d'information RH de liens avec les réseaux sociaux professionnels pour aspirer de l'information sur les compétences, en accord avec les collaborateurs concernés. Ces profils-là sont beaucoup plus mis à jour que les fiches internes des entreprises.

Pfizer a aussi fait des choses en la matière, ainsi que plusieurs groupes dans le secteur financier français.

En quoi l'exploitation des données peut-elle faire gagner en efficacité au sein des directions des ressources humaines ?

Nous sommes à l'aube d'une révolution dans l'utilisation des données dans les systèmes d'information RH, au même titre que s'est produite une révolution au sein des systèmes d'information financier au début des années 2000. On sort d'une approche où les systèmes étaient très indépendants les uns des autres (sur le plan géographique et des fonctions) pour aller vers des systèmes qui communiquent entre eux. La différence est du même ordre que celle entre un ordinateur isolé et un ordinateur connecté à Internet.

Les entreprises peuvent valider certaines décisions d'investissements, c'est un outil de diagnostic pour orienter les décisions. Certains clients se sont par exemple rendu compte de l'impact de la diversité des profils sur leur rentabilité, des écarts de rémunération, du plafond de verre. Le Big Data permet aussi d'analyser la pertinence et le retour sur investissement d'un programme RH.

Avez-vous identifié des freins à utilisation de ces "Big data" dans le domaine des RH ?

Le risque c'est de ne pas avoir la capacité à faire circuler correctement l'information. Idéalement une entreprise doit être capable d'apporter un certain nombre d'informations à ses managers (parcours de carrière et formations que l'on peut proposer, etc) afin qu'ils jouissent d'une réponse complète globale pour manager leurs collaborateurs. A ce jour, ces informations existent mais sont souvent très disséminées.

Il y a aussi des contraintes de coût, néanmoins aujourd'hui, les solutions commercialisées en Saas sont une réponse à ce problème. Elles permettent de mutualiser, de gérer toutes les informations dans un seul système pour les différentes filiales. Elles sont aussi facilement adaptables, elles proposent par exemple des interfaces clés en main pour récolter des informations sur les réseaux sociaux professionnels.