

Big Data et la gestion des Ressources Humaines : une nouvelle dimension que les RH doivent investir au risque du Big brother ?

Le Big data, au-delà de l'effet de mode technologique, ouvre de nouvelles possibilités à toutes les fonctions dans l'entreprise. La fonction RH n'est pas exclue. Les éditeurs et les outsiders du marché du logiciel et du SaaS (1) ne se privent pas de faire miroiter tout ce que cela peut apporter. A les entendre, à les croire, voilà le chaînon qui a tant manqué à la fonction RH en-glueée dans ses bases de données relationnelles et dans ses collectes d'information trop administratives ou souvent lacunaires : désormais toute l'information est là, disponible dans le cloud, il suffirait d'aller la chercher pour alimenter nos processus de gestion et identifier les perles rares qui vont rendre l'entreprise victorieuse, dans ses défis et face à ses concurrents.



Nous assistons en ce moment à une grande compétition entre les différents apporteurs ou éditeurs de solutions RH. Pour les non-initiés, retraçons les étapes des trente dernières années : au début était la paie qui s'est progressivement vue adjoindre des fonctionnalités plus « GRH » (formation, carrière) puis ce fut l'ère des ERP (2) RH avec le premier SAP qui a complété son noyau initial comptabilité-logistique-administration-paie avec des modules RH, alors vint PeopleSoft, à l'origine finance et RH, pionnier qui a migré son client intégralement

sur le web. L'horizon web a permis à de nouveaux éditeurs de proposer des solutions « de niche » dites ASP (3) puis en mode SaaS qui voit l'entreprise cliente s'abonner à un service en ligne « clef en mains ».

Ce marché a fait l'objet de nombreuses concentrations : les plus gros, moins innovants, rachetant les petits, plus attractifs.

UNE OFFRE SI DENSE, PROTÉIFORME ET EN MOUVEMENT RAPIDE.

Et toutes ces formes de solutions cohabitent désormais, chacune complétant ou faisant concurrence à l'autre, parfois au sein des mêmes entreprises clientes. Les apporteurs de service en ligne confirment toujours l'atout de la modernité et de l'agilité, de la souplesse et de la liberté. Là-dessus s'est faite jour la nécessité de tableaux de bord toujours plus précis et détaillés pour piloter l'activité plus finement : les Human Capital Analytics. Chaque logiciel et chaque service en ligne complète son offre de fonctionnalités de reporting et d'analyse. Des plateformes de Business Intelligence (BI) viennent couronner le tout en offrant des croisements de données issues de différents logiciels et services, provenant de différentes fonctions (marketing, commercial, finance, RH...) et stockées dans un entrepôt de données. Toutes ces briques, parfois redondantes constituent un paysage ou une architecture très complexe à mettre en place, à faire fonctionner et homogénéiser. Dans de nombreuses entreprises, cette ambition, cette rationalisation, est toujours à l'état d'ébauche.

De plus, la situation du SIRH est soumise à un triple mouvement : la porosité applicative entre l'interne et l'externe (extranet) ; le fait que chaque acteur SIRH, initialement sur une niche, élargisse son offre ; enfin, des offres de service conjuguées apparaissent contenant plus contenu - ne pas se contenter de louer un outil SI « vide » mais aussi d'y adjoindre un service consulting et d'aller jusqu'à la fourniture des données et donc d'intervenir aussi sur le fond : une participation directe aux activités de la fonction RH.

C'est ainsi que les acteurs du recrutement entendent pénétrer dans l'entreprise en proposant de faire, à l'intérieur, ce qu'ils font déjà à l'extérieur : l'identification des talents et l'émergence d'opportunités de développement. Avec les cabinets de conseil RH qui peuvent aussi s'adosser à des solutions logicielles, ils ouvrent tout droit la voie à l'out-



sourcing de la fonction RH. Une manière d'« uberisation » de la fonction RH avec une médiation entre des clients de deux sortes : les apporteurs de travail d'un côté et, de l'autre, les entreprises qui veulent trouver, conserver, magnifier les perles rares ! Telle est la tendance qui s'annonce.

BIG DATA : UNE COUCHE ADDITIONNELLE DE COMPLEXITÉ.

A cette tendance déjà foisonnante vient s'ajouter la nouvelle dimension « Big data ». Les acteurs de ce domaine technologique vantent l'opportunité pour la fonction RH d'être enfin le partenaire business stratégique (strategic business partner) qui soit piloté par l'analytique (analytics-driven) et qui fasse reposer ses décisions sur des preuves objectives - comme le formule le cabinet américain eQuest. D'autres vont encore plus loin en adjoignant une dose de prédictif - à bien distinguer du prospectif qui éclaire l'avenir mais ne prétend pas deviner et « probabiliser » les comportements. Toutes les données sont alors bonnes à recueillir, à rapprocher et à interpréter : ce qui est vrai en matière de marketing peut l'être aussi en matière RH. Ainsi regarder le site d'un opérateur internet concurrent peut annoncer que vous entendez changer de fournisseur ; de même, actualiser votre profil sur LinkedIn peut indiquer que vous envisagez de changer d'employeur ou déjà témoignez d'états d'âme relatifs à votre travail actuel... La maîtrise des rapprochements et des algorithmes complexes ira croissante de sorte que l'on peut craindre que toute donnée soit scrutée afin d'aller au plus fin dans l'observation,

l'exploration et l'extrapolation de nos comportements. Alors Big brother aura surpassé Big data.

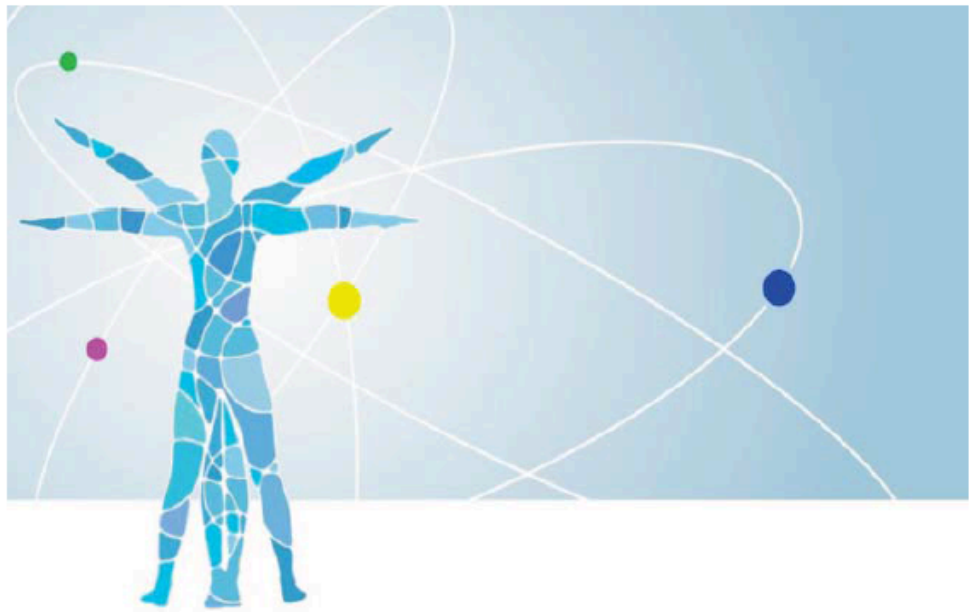
Il est même possible d'introduire des dimensions psychologiques dans les tableaux de bord, les analyses ou les scorings : études de personnalité, centres d'intérêts, style de travail... sans même procéder à des enquêtes dirigées ou à des formulaires de collecte ! Plus poussé encore que la production de « psychographics », d'aucuns vont jusqu'à justifier le Big data par la faculté de déterminer la compatibilité comportementale et d'évaluer l'adhésion des candidats à leur futur employeur. C'est là un Big brother qui ne se contente plus de regarder mais qui pénètre les pensées !

A LA BASE, COLLECTER DES DONNÉES ÉPARSES PUIS LES CROISER ET LES TRAITER SELON DES SCHÉMAS D'ANALYSE PRÉÉTABLIS.

A l'origine du Big data, l'idée est de perfectionner les moyens d'identifier, d'évaluer et d'ordonner des personnes à travers des logiques algorithmiques. Examinons les données qui peuvent être remontées et traitées aux fins courantes de la gestion des RH.

Des données externes tout d'abord : votre fréquentation des réseaux professionnels, l'actualisation de vos profils, votre aura sur les réseaux ou sur les moteurs de recherche web, vos publications sur certains sites professionnels, vos visites sur les sites des concurrents de votre entreprise (hors mission de marketing bien-sûr !), vos visites sur des sites d'annonces professionnelles.

Tout cela peut se combiner avec des données « internes » : votre fréquentation de la bourse intranet de l'emploi, vos publications sur le ré-



seau social interne, vos échanges en volume hors de différentes sphères (équipe, direction, entreprise), votre taux de participation à des réunions internes/externes, plus traditionnels, vos résultats rapportés à vos objectifs, votre absentéisme, votre effort personnel en matière de formation, vos souhaits exprimés de mobilité... On peut aller très loin en établissant des critères puis en calculant des scores de performance et de potentiel puisque tout ce que nous faisons s'inscrit dans une dimension numérique (98% de l'information produite et stockée donc recherchée serait désormais sous forme numérique), tout devient dès lors parfaitement traçable et analysable ! Certes, ce sera bien plus facile pour les métiers « répétitifs » qui sont déjà pilotés par l'informatique (en attendant d'être remplacés par des automatismes et des applications smartphones...) que pour les postes d'expertise ou de responsabilités. Mais aucun emploi ne « résistera » à des critères toujours plus élaborés.

Big data, c'est aussi l'ambition de structurer, collecter et suivre des données issues de données textuelles, non structurées et dispersées. Et ainsi sauter l'étape qui consiste à penser en amont la donnée puis à imaginer un dispositif de collecte. La donnée se révélerait toute seule, prête à l'emploi ! Enfin... à condition que des mécanismes algorithmiques sachent la faire émerger et la structurer pour nous.

Déjà, on conçoit aisément que tout cela ne se fera pas simplement et miraculeusement. D'où un questionnement naturel sur la faisabilité pratique, concrète d'une telle approche, de tels dispositifs.

FAIRE DU CÔTÉ AUTOMATIQUE UN ATOUT D'OBJECTIVITÉ, D'ÉQUITÉ ET DE PROFESSIONNALISME DANS LA GESTION.

Parmi les arguments mis en avant pour vendre le Big data vient en tête, après l'efficacité implacable, l'objectivité rigoureuse des processus qui ne reposent pas sur les partis-pris des gestionnaires ou des managers, pour atténuer les biais résultants des noms, du genre, de l'âge, des origines d'une personne et faire uniquement porter les sélections sur des facteurs strictement professionnels dûment établis.

Un autre aspect partagé avec la Business Intelligence est l'avantage de relier des éléments et de présenter des graphiques ou des données qui préparent clairement les décisions à prendre. Encore un autre avantage est de pouvoir disposer facilement de comparaisons entre les secteurs, entre l'interne et l'externe, avec la concurrence. Enfin, le prospectif voire le prédictif (si on veut bien le considérer comme un avantage), peuvent être systématisés afin de ne pas piloter le vaisseau entreprise « dans le rétroviseur », en extrapolant le passé récent, comme les entreprises aujourd'hui le font encore presque systématiquement. Toutefois ces « bénéfices » du Big data peuvent être mis en balance par de sérieuses interrogations.

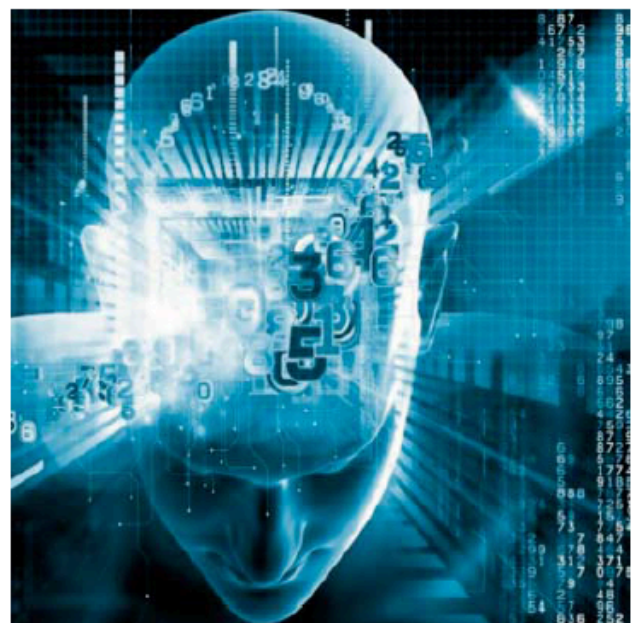
S'INTERROGER SUR L'ÉTHIQUE.

La première grande interrogation doit porter sur la dimension éthique de ces approches. Pouvons-nous « espionner » nos collaborateurs futurs et présents aussi systématiquement et d'aussi près ? Est-ce acceptable d'un point de vue moral ? Peut-on se sentir à l'aise et donner le meilleur de soi au centre de dispositifs d'observation aussi structurés et

ténus ? Ne peut-on être légitimement tenté de contourner les algorithmes et détourner les critères ? Citons en exemple la multiplication des papiers scientifiques à faible valeur ajoutée pour répondre aux impératifs de publication des universités. Faudra-t-il poser des limites et des garde-fous ; lesquels ? La technologie va-t-elle s'imposer ou plutôt allons-nous nous résigner à cette servitude technologique en illustration des considérations de La Boétie et en dépit des mises en garde de J. Ellul... L'efficacité technologique et organisationnelle toujours plus aigüe étant in fine la traduction du primat du profit qui s'impose à tous dans notre environnement de concurrence exacerbée, sans clair avantage pour les personnes aux plans individuel et collectif.

S'INTERROGER SUR LA PERTINENCE DES DISPOSITIFS.

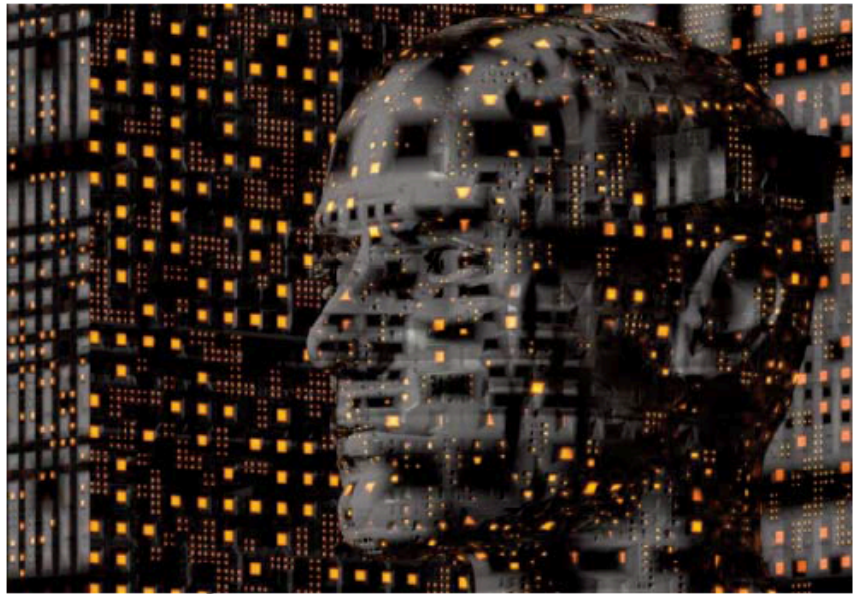
La deuxième et majeure interrogation vient de la commande, celle du client de tous ces dispositifs. Car le Big data est aussi une question d'expertise métier, de vision stratégique et pas un sujet simplement technique pour aller chercher l'information, la croiser et la présenter de façon normative : il faut bien que quelqu'un exprime, en amont de tous ces dispositifs, des besoins et puisse porter des jugements sur la validité des fonctionnalités apportées. Il faut disposer dans ce panorama



de quelqu'un qui pense et soit porteur d'une critique (critical thinking) et pas simplement des spécialistes de la donnée. Dès 2013, l'institut McKinsey a dénombré les besoins en data-savvy managers à l'échelle des Etats-Unis, dix fois plus que les data scientists. Car, in fine, ce n'est pas le dispositif Big data qui aura la responsabilité de la prise de décision. Est-ce là une compétence dont les responsables actuels doivent se doter ou bien de nouveaux emplois très spécifiques à créer ? En parallèle, une observation que nous pouvons aussi faire est que les progrès de la numérisation de l'économie renforcent considérablement le poids de l'expertise et de l'innovation : une concentration de l'intelligence au niveau de l'élaboration des applications, des protocoles et des processus. Il en est de même pour le Big data doublé de Business Intelligence. Il fait dépendre de sa conception (de la commande) les décisions prises en aval. C'est dire son importance capitale ou vitale sur l'organisation dans ses dimensions opérationnelles mais aussi stratégiques. Et tout aussi important, le fait de ne pas faire d'erreur sur des algorithmes ou des indicateurs dont nous pouvons imaginer que la remise en cause ne sera pas aisée quand ils seront au cœur du fonctionnement et des pratiques de l'organisation.

S'INTERROGER SUR L'ENGAGEMENT DES DÉCIDEURS.

La troisième interrogation vient de la capacité à concrétiser les schémas qui sont d'abord (et surtout ?) intellectuellement attractifs. D'un strict point de vue financier, il faut bien souligner aussi ou encore que le Big data exige assurément un effort d'investissement important, du même ordre, voire plus lourd, que la Business Intelligence. Alors que peu d'entreprises ont déjà fait entrer une vraie logique BI dans leur quotidien opérationnel.



C'est pourquoi les acteurs du marché du Big data qui entendent proposer des services « sur étagère » comptent sur la mutualisation pour amortir/rentabiliser les travaux. Si cette direction était confirmée, toutes les entreprises clientes vont-elles devoir se plier aux mêmes logiques, aux mêmes raisonnements et appuyer leurs décisions sur les mêmes critères ? Mais d'autres obstacles se dressent aussi sur la route du Big data : il y a aussi la volonté politique et son corollaire, les résistances sociales, car le Big Data peut encore sembler à beaucoup un gadget, un effet de mode, une aventure ou une utopie. Est-il la priorité des entreprises et des organisations dans un monde incertain où le court-terme et l'éphémère semblent désormais régner sur les décisions ?

Et puis, il y a aussi les freins sociaux, la peur du contrôle déshumanisé... Aujourd'hui des résistances fortes, en France particulièrement, freinent le développement des mesures intru-





sives. Mais on voit bien que les employeurs et les salariés aux Etats-Unis ont moins d'appréhensions ou font montre de plus de docilité au regard de ces évolutions. La « pilule » semble politiquement plus facile à faire passer quand il s'agit de scruter les prospects et clients !

S'INTERROGER SUR L'ÉVOLUTION MÊME DES ENTREPRISES OU ORGANISATIONS.

La quatrième interrogation, avec plus de recul que les précédentes, tient à la façon dont le Big data est présenté ou envisagé : une espèce d'association baroque entre une fonction RH encore pensée et structurée comme dans les décennies 1980-1990 - celle inspirée des grands groupes internationaux avec leurs dizaines ou centaines de milliers d'employés - utilisant des dispositifs des années 2020... Or, si l'on extrapole les tendances en cours, l'avenir serait plus aux petites structures souvent constituées d'acteurs indépendants librement associés. Cela réduit alors l'importance de « grosses mécaniques » Big data dans le champ de la fonction RH... Ou les restreindraient à des institutions ou organisations très spécifiques (armée, enseignement, autres domaines publics).

Pour conclure, il semble aussi falloir relativiser car Big data malgré toute la puissance conceptuelle qu'on voudra ou pourra y mettre, ne saurait se substituer à des éléments qui font toute la saveur et l'alchimie des coopéra-

tions et des relations humaines : la vision, l'intuition, la séduction, le plaisir, la surprise sans omettre la fertilisation croisée liée à la rencontre et au rapprochement des contraires. C'est souvent de tout cela que surgissent les nouvelles idées, le succès d'une équipe, l'envie de se dépasser, l'opportunité de s'épanouir. De la même manière, la raison d'être d'une organisation, la vision, la stratégie, l'ambition de ses dirigeants imposent de penser en amont le besoin en talents : en décliner les compétences et en dessiner le cadre organisationnel. Tout cela qui est l'essentiel dans les organisations, Big data pourra y contribuer mais ne pourra pas l'imaginer, le formuler, le proposer. Il y a donc encore du travail pour structurer « intellectuellement » les principaux objets de gestion en amont, Big data or not Big data ! Ce travail qui semble fastidieux, incertain et peu valorisant et sur lequel maints projets SIRH ont buté, reste bien impératif et... tout à fait d'actualité !

- (1) SaaS : Service as a Software = plateforme logicielle accessible via internet, en location, partagée en « instances » clients distinctes.
- (2) ERP : Enterprise Resources Planning = logiciel de gestion « intégré » qui couvre différents domaines fonctionnels.
- (3) ASP : Application Service Provider = plateforme logicielle dédiée, louée à une entreprise, accessible via internet.

Serge Casassus, Consultant.