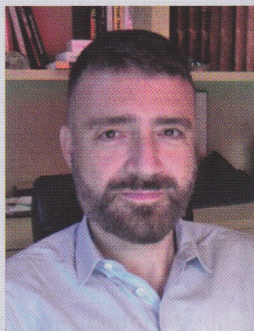


BIG DATA, L'AUTRE VISAGE DE BIG BROTHER

# UNE NOUVELLE DIMENSION QUE LES RH DOIVENT INVESTIR ?

**Le Big data est à la mode, tout le monde en parle, les éditeurs de solutions RH comme les responsables RH ou le grand public. C'est un peu le stade ultime, le nec-plus-ultra de tout ce qui existe aujourd'hui. Comme notre fonction se débat depuis des années avec ses processus à réviser et à informatiser, certains vantent désormais des approchant miracles : il n'y aurait même plus à se baisser pour ramasser les précieuses données à foison !**



**Par Serge Casaus,**  
enseignant et consultant

**C'**est devenu une évidence que tout ce qu'une personne fait ou produit est traçable ou collectable dans un monde où la moindre action s'exécute par le truchement d'un système d'information et donne lieu à des enregistrements dans une base de données : big brother et big data sont les deux faces de la même médaille. Comme toujours : d'un côté, la surveillance policière d'un Etat totalitaire, de l'autre, la prévention du terrorisme. Ou encore la revente d'informations pour alimenter des bases de données marketing et nous bombarder de propositions commerciales. Ou encore à partir de nos trajets, nous prévenir de l'imminence d'une épidémie... Et pour la RH, comment cela s'envisage-t-il ? Comme toujours, il y a l'interne et l'externe. Le premier demande à d'investiguer le "big data" généré dans l'entreprise, avec ses propres outils. Le deuxième implique d'exploiter les données disponibles sur internet.

## Big data et l'interne

Chaque salarié utilise différents outils dans le cadre de son travail : le premier étant la messagerie d'entreprise. Il a aussi recourt à des outils de gestion et de communication, citons la gestion électronique documentaire (GED), l'annuaire, l'intranet, un réseau social d'entreprise quand il y en a un. Il y a aussi tous les autres outils qu'il utilise qui, même s'ils ne sont pas directement des systèmes d'information, peuvent aussi produire des données précises : par exemple, des moyens de communication comme un téléphone portable d'entreprise ou un véhicule géo-localisé. Il y a enfin tous les systèmes de pilotage ou de reporting qui enregistrent des volumes d'activité et peuvent rapprocher interventions et chiffres de satisfaction des clients... De quoi obtenir une vision très précise des performances du salarié : sous cet angle-là, Big brother n'est pas loin.

## Big data et l'externe

Hors les murs, Internet est a priori un territoire extra-professionnel si l'on met à part les personnes assez rares qui ont à publier sur internet dans le cadre de leur travail. Les activités, données et traces que chacun y dépose sont d'ordre privé et ne regardent pas l'employeur. Pourtant ces données ne sont pas toujours opaques si l'employé publie ouvertement ou participe à des forums ou des réseaux publics. L'employeur peut alors, comme n'importe qui, en prendre connaissance et les analyser selon ses critères, ses finalités. L'employeur ne devra en informer son salarié - loi Informatique et liberté oblige - et lui donner accès aux informations détenues sur son compte uniquement si ces analyses donnent





lieu à des enregistrements et à des traitements associés.

### Le recruteur, à l'avant-garde

Examinons aussi le cas des prospects d'un recrutement. Le futur employeur ou le cabinet de recrutement peuvent, de fait et de droit, collecter ou traiter (de façon volatile) toutes les données publiques relatives à une personne sans son consentement expresse. Les sites de réseaux sociaux professionnels vont même vendre au chargé de recrutement des accès pour lui faciliter

la tâche et d'accéder aux données que les personnes leur confient. De la même manière, sans algorithme et sans système, les recruteurs scrutent déjà depuis longtemps le net pour vérifier l'aura que les candidats, identifiés ou déclarés, ont sur la toile. En allant plus loin dans la technicité, il est possible de concevoir des capteurs qui collecteront toutes les traces publiques ou autorisées afin de sélectionner les gens qui sont conformes à un profil spécifié. Le Big data est non seulement une aide à trouver les bonnes personnes mais aussi un moyen de les ordonner, au

premier chef selon leur notoriété qu'on assimile facilement - trop peut-être - à leur professionnalisme. Quel soulagement pour le recruteur d'avoir alors la sensation de procéder à une recherche en toute objectivité, impartialité voire scientificité ! Alors, le fait de disposer de ces dispositifs "big data" est-il donc l'avenir et la panacée ? Les vieux SIRH ont-ils vécu avec leurs bases de données relationnelles, avec leurs tables et leurs menus déroulants qui peuvent être vus comme une contrainte quand le big data s'apparenterait au grand large sur lequel souffle la liberté ?





### Big Data versus SIRH "à papa" ?

En premier lieu, il faut relativiser la capacité d'une entreprise à collecter et traiter automatiquement des données individuelles.

En interne, c'est quasiment impossible. Je sais personnellement la difficulté politique de brancher des systèmes pour quantifier les flux d'une simple messagerie électronique, même en le faisant d'une manière totalement anonyme. Et qui voudrait travailler dans une entreprise en se sachant "scoré" en permanence dans tous ses actes, numériques mais pas seulement ? Ou après tous les événements, se voir noté par ses supérieurs, par ses pairs, ou par tous les autres participants d'une formation ? Voudrait-on étendre, à tous les métiers et tous les niveaux, les dispositifs de mesure qui existent déjà pour les opérateurs de base ? On visualise les plateformes des centres d'appel téléphoniques (le travail de ses derniers étant immanquablement piloté par les systèmes d'information) ou les caissiers dans la grande distribution. Alors est-il raisonnable de s'engager sur la voie de la généralisation à tous les emplois d'un dispositif d'observation et d'évaluation radicalement intrusif ? Quand il s'agit aussi de dépasser les indicateurs rétrospectifs pour aller vers le prospectif : est-il éthique de fonder des décisions sur des algorithmes prédictifs, même bien pensés ? A minima, on peut se contenter d'observer les personnes les plus actives, sur un réseau social ou en matière de publications, mais qui peut garantir que, une fois la règle connue, elle ne sera pas détournée par les "sujets" eux-mêmes pour biaiser les évaluations... un peu comme dans le milieu académique où publier prend le pas sur la pertinence de la publication...

Côté externe, quand il ne s'agit pas (encore) d'employés, c'est assurément plus libre et moins laborieux. Mais pour trouver la perle rare, il

faut encore savoir exactement ce que l'on cherche. C'est-à-dire avoir "pensé" le besoin de ressources, de compétences, aussi précisément que possible. Et une fois "pensé", il faut le formuler précisément pour que la technologie puisse valablement œuvrer à son tour. La première phase est la plus importante quand la seconde est techniquement la plus complexe. Cette dernière se justifiera aussi économiquement si la volumétrie de recrutement permet d'amortir la programmation algorithmique... Et si la mutualisation peut aider, ne risque-t-elle pas d'enfermer dans des schémas normatifs ?

### Big Data ne pense pas !

En second lieu, il faut admettre le caractère incontournable d'une construction intellectuelle, à un moment donné. Car, pour se comprendre et se situer entre tous les acteurs d'un collectif de travail, il faut partager un vocabulaire et aussi une représentation "cartographique" pour se donner des itinéraires, individuels comme collectifs. Big Data ne fera jamais cela. Big Data est un magma, une jungle à explorer ou un océan sur lequel naviguer ; il n'est pas un compas, il n'est pas une boussole, il n'est pas une carte, il n'est pas une feuille de route ; il ne peut surtout pas être l'expression d'une volonté, d'un dessein stratégique. Big Data peut éclairer sur des tendances, sur des positionnements respectifs mais ce n'est pas lui qui vous dictera où vous voulez aller sur le plan stratégique et par où vous faites le choix de passer, sur le plan tactique ! Et c'est bien là l'aspect essentiel que des programmes Big Data ne sauraient suppléer.

### Big data pour s'économiser ?

Si le Big Data rencontre un écho favorable dans les directions RH, au-delà du simple effet de mode, l'explication provient sûrement des difficultés rencontrées pour bâtir un SIRH performant avec les déceptions consécutives. La plupart des

entreprises disposent de SIRH axés sur les processus, assez figés, qui supportent essentiellement des grands moments du calendrier RH (ex. l'entretien annuel), et ne sont pas réellement des systèmes de gestion des compétences, pour le présent et le futur. Constatant ces limites, d'aucuns prennent le contrepied et voudraient se reposer sur les outils externes comme LinkedIn : pas de projet, budget proche de zéro. D'autres encore espèrent que le Big Data permettra d'apporter des services sans avoir à déployer des efforts internes en matière SI et sans même avoir à mettre expressément le salarié dans la boucle ou à s'appuyer sur le management. Alors que le Big Data implique, à la base, un effort conceptuel intense et aussi, de prévoir très précisément les règles qui permettront de recueillir et d'interpréter les informations. On est loin de la baguette magique qui ferait disparaître tous les problèmes d'une gestion structurée et rigoureuse. Un peu comme un outil performant qui, "scannant" une base de CV, interne ou externe, et croisant et validant ces données avec d'autres, pouvait échauffer une politique RH, et tenir lieu d'une gestion des compétences...

Ne s'agit-il pas de faire reposer sur la technologie et remettre à demain ce qu'il serait pourtant assez simple à organiser avec les moyens du présent ? Pour autant qu'on se résolve à investir, en amont, le temps de réflexion, de conception et de construction incontournable pour appréhender l'existant et dessiner le futur. Pour autant aussi qu'on associe les gens directement concernés pour enrichir la réflexion, répartir le travail et distribuer les responsabilités. Et n'est-ce pas la qualité de ce temps de réflexion et la mobilisation des acteurs qui conditionnent tout ce qui peut être fait en aval ? La technologie la plus puissante soit-elle peut aider à apporter des réponses toujours plus précises... encore restera-t-il toujours à poser les bonnes questions ! ■