



Analyse

COMMENT LES DATA PEUVENT-ELLES TRANSFORMER LES RH ?

La révolution numérique introduit de nouvelles technologies et de nouveaux usages dont l'utilisation des datas. La Data est porteuse de nombreuses promesses, comme celle de la création de valeur – elle est d'ailleurs qualifiée d'or noir du numérique – mais elle est aussi porteuse de craintes comme celle d'une traçabilité continue des collaborateurs qui se doit d'être encadrée par des règles éthiques. Toutefois, l'automatisation massive de la collecte de données a amplifié le mouvement et permet d'envisager un bon qualitatif phénoménal dans la gestion des ressources humaines lui permettant d'utiliser les datas comme outil prédictif. Qu'en est-il réellement ? La date permettra-t-elle aux entreprises, et notamment aux services RH d'anticiper l'avenir ?

Par **Cécile Dejoux**, professeur des universités, directeur du Learning Lab Human Change, Cnam
 et **Isabelle Galy**, directrice opérationnelle du Learning Lab Human Change, Cnam

Les technologies numériques utilisant les datas proposent de nouveaux usages RH

Avec le développement des technologies numériques, de nouveaux outils viennent enrichir les données de l'entreprise : il s'agit pour l'essentiel des nouveaux langages informatiques plus dynamiques mais aussi des modes « AAS » « as a service » qui rendent l'exploitation des informations accessibles au plus grand nombre, des algorithmes qui permettent de « faire parler » les datas, des terminaux mobiles de plus en plus nombreux et des objets connectés qui viennent collecter automatiquement l'information.

Aujourd'hui le recrutement se base pour l'essentiel sur le besoin exprimé par le manager, le profil rédigé par les RH, les données fournies par le candidat, les entretiens menées par les RH et les managers, l'embauche. Seule une partie du processus est dématérialisée pour éviter d'avoir à ressaisir ce qui a été déjà

Le Learning Lab¹ « Human Change », laboratoire de recherche-action, traitant de la transformation des humains dans les organisations est né au Cnam en 2015, afin d'aider les entreprises à non seulement gérer le volet humain de la transformation numérique mais aussi à anticiper les transformations à venir.

En partenariat avec les entreprises, et grâce à des équipes de chercheurs dans tous les domaines scientifiques, le Learning Lab veut « réfléchir le numérique pour développer l'humain », et co-construire une vision de l'avenir et de l'apprendre demain.

saisi : le candidat rempli un formulaire en ligne, les managers et les RH remplissent des comptes rendus en ligne, les informations sont saisies. Avec les datas, de nouveaux usages vont surgir en RH : Ainsi, des start-up commencent à imaginer des modèles où le CV du candidat émanera en partie des bases de données des universités, ses compétences seront validées par ses anciens managers ou pairs via des réseaux de recommandations tel LinkedIn, son identité sera fournie par les services de l'état ou par un tiers identificateur ;

son parcours par des crédits validés par ses anciens employeurs...jusqu'à ses habitudes : horaires, transports ou hobbies qui seront fournies par la ville intelligente où il réside. Ces données pourront servir à proposer des offres d'emplois de proximité, c'est la proposition de la start-up Jobaroundme. Ou comme la start-up américaine Wonolo primée lors du Netexplo 2016 à Paris, elles permettront de mettre directement en relation des entreprises qui ont des postes à pourvoir et des individus qui ont des compétences à offrir.



Les datas sont au cœur de l'internet des objets qui impactera les environnements de travail

Aujourd'hui, lorsque le salarié « badge » en arrivant ou en partant de l'entreprise, son temps de travail peut être calculé, ses logs peuvent nous renseigner sur sa productivité et c'est aussi le cas d'autres machines avec lesquelles il travaille qui sont elles-mêmes connectées au système d'information. Demain, cela sera la règle pour tout l'environnement du salarié.

Grâce à la baisse substantielle des coûts des capteurs, tous les objets seront connectés. L'Internet of Thing va permettre d'accroître exponentiellement les informations sur l'entreprise.

L'entreprise collectera automatiquement des données relatives à l'entreprise liées à l'activité économique mais aussi à l'activité humaine.

Toute l'activité économique sera (est) reliée au système d'information qui sera elle-même reliée à des systèmes d'informations extérieurs (smart-cities ; smart-grid, management system...) mais aussi toute l'activité humaine grâce aux technologies de QuantifiedSelf : tous ces objets connectés à l'humain et qui permettent de le suivre.

Ainsi, lorsque l'on voudra accroître la productivité d'un poste de travail, on pourra se baser à la fois sur des datas liées à l'activité mais aussi aux données relatives au travailleur. On pourra décider, s'il faut modifier son poste de travail ou le former. Le groupe Accor grâce son chariot connecté a permis une meilleure organisation des tâches des femmes de chambre et de leurs tournées.

Les datas, avec leur utilisation par les algorithmes vont transformer l'évaluation, la formation, la gestion des emplois et des carrières

L'évaluation constante du salarié, avec les datas, permettra à des algo-

rithmes à partir des bases de données dynamiques (et donc en temps réel) de décider d'actions à mener.

Confronté à une nouvelle stratégie, l'algorithme cherchera dans la base des salariés : des compétences, des expériences et des recommandations qu'il pourra mettre au service des nouveaux besoins. En l'absence, il pourra « ordonner » des formations pour des talents potentiels ou des recrutements dans le cadre des contraintes budgétaires définies en mode projet.

Ce qui n'était jusqu'à présent que des outils de cartographie (la répartition hommes et femmes, les grilles de rémunération, les cadres et non cadres, la productivité par service...) pour lesquels les outils de gestion étaient limités le plus souvent à des fonctions Excel, le numérique fait la promesse de la modélisation.

Grâce à des outils simples, des datas omniprésentes et des algorithmes toujours de plus en plus sophistiqués, les organisations pourraient sortir de cette politique du contrôle pour se focaliser sur la politique de la prévision.

Les datas prédictives permettront de prendre des décisions stratégiques

N'importe quel manager pourra demain voir en temps réel l'activité de son entreprise et de ses collaborateurs et pourra « jouer » avec les paramètres.

L'entreprise connectée n'aura aucun secret pour lui et grâce à des technologies de « confiance » les documents de reporting et les plans stratégiques pourront être générés automatiquement, lui laissant du temps pour construire sa vision de l'avenir.

L'entreprise avec son système d'information et ses datas, apprendra du passé (Machine learning) et développera des stratégies de plus en plus sophistiquées. Des dérives peuvent exister et les chartes éthiques (avoir l'autorisation des collaborateurs pour

utiliser leurs données) et les contrôles pour l'utilisation dans un cadre visé par la CNIL s'avèreront nécessaires.

Les collaborateurs pourront bénéficier de cette amélioration permanente. La pénibilité et la souffrance au travail seront mieux mesurées, la responsabilité humaine mieux appréciée, la confiance sera plus facilement accordée et la reconnaissance pourra être basée sur des systèmes de rémunérations plus individualisés.

Mais la vision d'avenir continuera à appartenir aux hommes, le système d'information même devenu très intelligent ne sera toujours basé que sur des datas appartenant au passé. Et même si on apprend beaucoup des erreurs et des succès d'hier, même si on se connaît très bien et que l'on a optimisé au maximum son système de gestion, il n'empêche que ce sont encore les hommes avec leur interprétation du monde qu'ils connaissent et la vision qu'ils construisent qui peuvent penser l'avenir.

La vision de l'avenir restera dans les mains des hommes et des RH

Demain, il appartiendra aux RH de développer cette vision sur les métiers, les compétences, les attitudes, l'apprendre demain afin de servir au mieux la politique stratégique en constante transformation de leur entreprise.

Il leur faudra apprendre de leur écosystème, de leurs clients, de leurs collaborateurs, de leur marché, des innovations technologiques, des changements sociétaux et des nouveaux modèles économiques. Il leur faudra apprendre d'un monde de plus en plus complexe. ■

