

# TIENS, UN ALGORITHME A REMPLACÉ LE DRH...

Les ressources humaines n'échappent pas à la révolution digitale. Comme il l'a fait pour le marketing ou la finance, le big data bouleverse l'univers du recrutement. Et bientôt, sans doute, le management dans son ensemble.

**N**

**OMBRE DE PLACAGES** ou de ballons touchés, distance parcourue, vitesse de course, degré d'humidité de la pelouse... Depuis longtemps, le sport

de haut niveau en général, et le rugby en particulier, utilisent des batteries de données pour améliorer les performances des joueurs. « Cela permet souvent de faire la différence », confirme l'ancien demi de mêlée Fabien Galthié. Entraîneur de l'équipe d'Argentine de rugby de 2008 à 2010, il avait battu ses ex-camarades de l'équipe de France grâce à une analyse poussée des actions des uns et des autres: « Cela m'avait donné l'idée de revoir notre organisation. Nos adversaires ont été déstabilisés, et mes joueurs ont fait le match de leur vie. » Aujourd'hui, les données, toujours plus nombreuses, lui servent aussi « à savoir quel joueur recruter, à quel poste, comment l'entraîner, avec qui le faire jouer pour qu'il donne le meilleur de lui-même, ou encore repérer le meilleur moment pour le faire évoluer afin qu'il reste performant ».



Belle analogie avec le monde de l'entreprise... Et pour cause : toujours entraîneur, Fabien Galthié est aussi consultant depuis 2008 chez Capgemini Consulting, pour des groupes du CAC 40. Initialement pour des missions classiques de *team building*, mais aussi, depuis deux ans, afin d'évangéliser les clients à l'intérêt d'utiliser les données pour optimiser leur gestion des ressources humaines. « Le rugby a été un laboratoire pour nous, confirme Cyril François, qui gère l'offre Human Capital Analytics de Capgemini Consulting. Dans l'entreprise, l'usage du big data a longtemps été cantonné au marketing et à la finance, alors qu'il peut apporter aussi beaucoup aux RH, en leur permettant de dépasser les intuitions pour aller vers des faits objectifs et de révéler des réalités dont ils n'ont pas toujours conscience. »

#### LA MODE DU « RECRUTEMENT PRÉDICTIF »

Ce mariage des ressources humaines et des big datas s'est d'abord développé dans les pays anglo-saxons, sous le nom de *people analytics*. Expression intraduisible, qui résume l'art de passer au tamis d'algorithmes hyperpuissants les monceaux de données que l'on peut désormais accumuler sur les salariés. Avec pour objectif, bien sûr, d'améliorer leurs performances. Des pratiques émergentes en France, où les entreprises, surtout les grands groupes, commencent à peine à en explorer les possibilités. « Notre baromètre annuel montre un net retard français dans l'adoption de ces outils, constate Philippe Burger, associé chez Deloitte. Cela s'explique par un sous-investissement chronique dans l'informatique dédiée aux ressources humaines, et par le profil de certains RH, souvent plus tournés vers les sciences humaines que vers les chiffres. » A quoi s'ajoutent des causes plus culturelles : « La vigilance des partenaires sociaux sur l'utilisation des données est très prégnante en France, bien plus que dans les groupes anglo-saxons », souligne Bénédicte Ravache, de l'Association nationale des DRH.

Pourtant, l'offre est là, foisonnante. Cabinets de conseil et éditeurs de logiciels pour les RH ont bien sûr sauté sur ce nouveau marché. Mais ils ne sont pas les seuls. « Plus de 300 start-up proposent aujourd'hui des offres innovantes pour les ressources humaines, trois fois plus qu'il y a dix-huit mois. La concurrence explose, même si les clients potentiels restent encore souvent

difficiles à convaincre », constate Jérémy Lamri, président du Lab RH, une association qui regroupe 200 acteurs sur ce nouveau marché, et lui-même fondateur de Monkey Tie, spécialisé dans le recrutement.

Le recrutement, justement, est sans doute le marché qui se développe le plus. Et pas seulement pour fournir des outils pour éplucher toujours plus vite les CV reçus en masse par les entreprises. Aujourd'hui, la dernière mode est au « recrutement prédictif », ou comment repérer les candidats dont non seulement les compétences,

« Le big data peut permettre aux RH de dépasser les intuitions pour aller vers des faits objectifs et de révéler des réalités dont ils n'ont pas toujours conscience. »

Cyril François, Capgemini Consulting.

mais surtout la personnalité, colleront le mieux aux attentes de leur futur employeur. La start-up AssessFirst en a fait son credo : « Nous éditeurs depuis près de quinze ans des tests de personnalité à destination des entreprises. Notre base de données historique nous a permis de bâtir un algorithme capable de prédire, sur la base de nos tests, qui va réussir dans tel ou tel poste », avance Alexis Teplitchi, un des cofondateurs. Avec des résultats parfois surprenants : « Sur la foi de nos évaluations, un distributeur d'outillage professionnel a recruté une ancienne fleuriste. Elle est devenue l'une des meilleures commerciales du groupe. »

Et demain, il suffira peut-être de jouer à un jeu vidéo pour se faire embaucher. Aux Etats-Unis, en tout cas, c'est déjà une réalité. Quelque 200 entreprises utilisent par exemple les applications développées par Knack (don, en anglais). Les candidats jouent sur leur smartphone à servir des clients dans un bar à sushis, ou à éteindre des boules de feu avec des ballons d'eau : « En dix minutes, nous enregistrons des milliers

► de microdonnées comportementales. Cela nous permet de cerner le mode de raisonnement du joueur, sa capacité à apprendre de ses erreurs, son sens des priorités, son degré d'empathie, et plein d'autres choses », raconte Guy Halfteck, le fondateur de l'entreprise, dont l'équipe est composée d'une batterie de grosses têtes du MIT et d'Harvard, et même d'un Prix Nobel (Alvin Roth, spécialiste de la théorie des jeux). Sa solution a séduit Rino Piazzolla, longtemps en charge des ressources humaines d'Axa aux Etats-Unis, et aujourd'hui DRH du groupe. Sous sa houlette, la filiale américaine du géant de l'assurance a utilisé Knack afin de recruter des employés pour ses *call centers* : « Mes services n'avaient pas indiqué aux managers intermédiaires les résultats obtenus par les différentes recrues, car nous voulions valider par nous-mêmes les prédictions de Knack. Il s'est avéré que celles qui se sont intégrées le plus vite et qui ont donné le plus satisfaction, avaient eu la meilleure évaluation au jeu », explique Rino Piazzolla. Des résultats qui l'ont bluffé au point de proposer à tous les salariés d'Axa aux Etats-Unis de jouer aux jeux de Knack, pour évaluer leurs forces et leurs points de progrès. Et depuis, le plan de formation a été adapté pour tenir compte des résultats !

Ces outils peuvent élargir le champ des recrutements, en dépassant bien des idées reçues. Sur la base de l'étude d'un grand nombre de profils, IBM avait ainsi montré que les bons vendeurs n'étaient pas les plus extravertis, mais les plus tenaces. Et Google a modifié ses critères de sélection, longtemps basés sur les résultats scolaires, au profit d'autres éléments (sens de la mission,

**« Je veux comprendre ce que font les gens au travail : avec qui ils parlent, le nombre de mails qu'ils envoient, leurs interactions, leur niveau réel de stress. »**

**Ben Waber**, chercheur du MIT et fondateur de la start-up Humanyze.



autonomie...). « De la même façon, le géant de Mountain View a fait évoluer son processus de sélection et d'intégration : pas plus de quatre entretiens, et un accueil dès le premier jour par le manager direct seraient la clé du succès », raconte Jean-Paul Isson, de Monster, dans son livre *People Analytics in the Era of Big Data* (non traduit).

## PRÉVOIR L'ABSENTÉISME ET LES DÉMISSIONS

Mais les datas peuvent aussi changer la donne en matière de mobilité interne. Une ex-consultante, Bénédicte de Raphaélis Soissan, en quête de reconversion, avait passé au crible des centaines de CV similaires au sien. Elle en a tiré le concept de son entreprise, Clustree, qui dispose aujourd'hui d'une base de données de 250 millions d'itinéraires professionnels vus à travers les CV en ligne et les parcours des salariés de ses clients : « Cette analyse de la réalité permet d'ouvrir le champ des possibles en limitant les risques. Une banque qui voulait recruter un référent digital a offert le poste à un de ses responsables RH, car nous avons pu montrer que, moyennant une petite formation, son parcours et ses compétences lui donnaient la capacité de s'adapter à ce métier. » Chez Orange, 96 000 salariés en France, cet outil et d'autres permettront à chacun de visualiser des itinéraires possibles, les postes ouverts correspondants et les formations complémentaires nécessaires.

ILLUSTRATION : ANNE MAURANGE

## « Les données permettent de fluidifier le marché du travail »

### En quoi le big data peut-il être un atout pour lutter contre le chômage ?

La principale cause du chômage, c'est le manque d'emplois. Aucun système informatique, aussi intelligent soit-il, ne peut apporter de réponse à ce problème. Mais, à Pôle emploi, nous pensons que les données et les algorithmes peuvent permettre de fluidifier le marché du travail, et d'en simplifier l'accès. C'est pourquoi nous avons, entre autres, monté un partenariat avec l'ONG Bayes Impact, du mathématicien Paul Duan. Il a déjà montré,

aux Etats-Unis notamment, que ses algorithmes pouvaient anticiper les besoins en ambulances ou en policiers à l'échelle d'une ville. Là, sa plateforme a une autre ambition : être un outil intégré au service de l'ensemble du parcours du chômeur. Celui-ci renseigne son profil et son projet, et l'algorithme indique, sur la base de l'analyse d'un grand nombre de données, si ce dernier est réaliste. Le système peut aussi faire des prescriptions d'actions pour accélérer le retour à l'emploi (formations...). Mais il s'agit bien d'un projet de recherche : nous

ERIC FACON/LE BAR FLOREAL



**Reynald Chapuis,**  
directeur Expérience  
Utilisateur et digital  
de Pôle emploi.

allons l'évaluer et nous verrons s'il est suffisamment performant ou non.

### Que faites-vous d'autre ?

Nous ouvrons largement nos données, et nous soutenons tous les acteurs souhaitant développer des outils pour améliorer le fonctionnement du marché du travail. Et nous développons des solutions en interne, comme « la bonne boîte ». Cette application aide les chômeurs à repérer les entreprises

susceptibles d'embaucher, pour leur adresser des candidatures spontanées. Elle pourrait tout à fait être intégrée dans la plateforme de Bayes Impact. Autre exemple, nous testons en ce moment un service pour les personnes en activité réduite : il s'agit de leur permettre de créer des profils avec leurs compétences et leurs disponibilités, pour trouver des postes pour compléter leur temps de travail. Cela suppose que les entre-

prises jouent le jeu, en détaillant davantage leurs offres à temps partiel.

### Ces outils sont-ils aussi mis au service des conseillers de Pôle emploi ?

C'est l'objectif. Nous allons « digitaliser » les postes de travail d'ici à la fin de l'année prochaine. Avec, dans un premier temps, deux fonctions : une aide à la gestion de portefeuille, et un outil de prédiagnostic, pour qu'ils puissent cerner plus vite qu'aujourd'hui l'état du marché de l'emploi dans les différents secteurs d'activité. Il s'agit avant tout de leur faire gagner du temps, pour qu'ils concentrent sur leur mission d'accompagnement des chômeurs. ■

**PROPOS RECUEILLIS  
PAR S.B.**

Et ce n'est pas tout ! Les tenants des *people analytics* assurent être capables de prévoir l'absentéisme, et même les démissions – et donc de donner aux managers les moyens d'agir, si nécessaire, sur leurs causes. Mieux, le croisement des algorithmes et des données est déjà utilisé par certains grands groupes pour planifier à très long terme leurs besoins en effectifs et en compétences, en multipliant les scénarios les plus complexes. Mais le Graal, c'est d'arriver à comprendre qui apporte le plus à l'entreprise et pourquoi, pour améliorer les performances collectives. Un challenge auquel s'est attelé Ben Waber, un chercheur du MIT spécialisé dans l'étude des comportements. Avec sa start-up

Humanyze, il veut « comprendre ce que font concrètement les gens au travail : avec qui ils parlent, le nombre de mails qu'ils envoient, leurs interactions, leur niveau réel de stress, etc. ». Autant de données que personne ne maîtrise vraiment à l'échelle d'un groupe, selon lui, et qui, une fois connues, permettraient d'optimiser les organisations. C'est pourquoi il équipe, sur la base du volontariat, les salariés de ses clients de badges capables d'enregistrer les déplacements et le son de la voix (mais pas le contenu des conversations !). Flicage ? Pas du tout, assure Ben Waber, car les données sont toujours analysées à un niveau agrégé. En tout cas pour l'instant... ■ **STÉPHANIE BENZ**