

Des RH à la papa à la RH data : quelle posture pour le RH de proximité ?

Le métier des RH se transforme, se technicise et la montée en puissance de la data ne fait que commencer. Tous les RRH sont-ils à la page ?
RH - manager - salariés : quelle nouvelle répartition des rôles dans une DRH digitalisée ?
Le RH se transforme en coach et les managers sont amenés à se faire activement l'écho de du premier. Comment évolue les rapports entre les parties prenantes ?

Pour revoir le replay :

<https://www.youtube.com/watch?v=tC3WnCqze0&feature=youtu.be>

Retrouvez ci-dessous le détail du Compte-rendu :

Intervenant(e)s :

- **Jean Pralong**, fondateur de [Saven](#), responsable de la chaire Compétences, employabilité et décision RH à l'EM Normandie et directeur du Pôle recherche du Lab RH
- **Nathalie Monin**, HR director chez ENI
- **Clément Cortes**, est IT Talent Acquisition Manager chez L'Oréal
- **Yves Loiseau**, directeur de Textkernel

Intervention de Jean Pralong :

1 / Conditions d'émergence de ce RH de proximité, aussi appelé HR BP

- **Une DRH composée d'experts**

Jusqu'aux années 90, la fonction RH était organisée par métiers. Il y avait une direction RH au niveau du siège, avec des experts des relations sociales, du recrutement etc...

Ce modèle d'organisation a recueilli 3 types de critiques :

1) Déconnexion avec le terrain : des RH qui recrutait pour des gens qu'ils ne connaissaient pas

2) Déconnexion avec le business : les RH ne voyaient l'entreprise que sous le prisme de la formation, du recrutement... sans avoir de vision globale des contraintes et conséquences de leur contribution à la vie globale de l'entreprise

3) Bureaucratie, qui dé-responsabilisait les acteurs

Henry Mintzberg, connu pour ses schémas qui représentent la structure des organisations, explique que l'organisation est constituée de sous structures en interaction. Selon que nous sommes membre de telle ou telle structure, notre comportement sera différent. Il ciblait particulièrement les fonctions support.

Ainsi, quand les fonctions support se trouvent en dehors de la ligne hiérarchique, se crée une structure à part qui n'a pas de relation avec le business.

Il suggère donc que les fonctions supports soient rattachés au business.

- **Apparition des HR BP**

Conséquence : des " Business Units" ont été créées, avec à leur tête un patron opérationnel qui est responsable d'un segment de l'entreprise qu'il gère un peu comme une filiale.

> Au sein de ces BU, des "HR BP" généralistes sont apparus, qui viennent remplacer les experts par segment.

Ex: Lors de la création de Bouygues Telecom, ils ont créé une structure avec 1 RH de proximité pour 200 collaborateurs environ.

> Les HR BP font appel à la sous-traitance pour certaines fonctions RH (paie ; formation ...)

Ce modèle est devenu la norme.

2 / Quelles conséquences de l'émergence des HR BP sur les organisations et sur les prises de décisions ?

- **Conséquence n°1 : le patron opérationnel donne le rythme en RH.**

L'agenda long terme qui devrait être celui de la DRH (gestion des compétences, marque employeur etc...) a tendance à disparaître de la tête des HR BP car ils vivent plutôt à l'horizon de leur patron.

- **Conséquence n°2 : chaque entité à tendance à vouloir être autonome et indépendante.**

Les patrons de BU se pensent comme des filiales et tendent à considérer que ce qui est autour d'eux et au dessus est loin du terrain.

- **Conséquence n°3 : impacts sur la prise de décision > Qui décide ?**

1) Incohérence entre le raisonnement du HR BP et des vues plus stratégiques de la DRH.
Exemple pour le recrutement : le HR BP a pour objectif d'avoir des gens compétents à court terme ; pour la DRH c'est plutôt anticiper sur des potentiels et des carrières.

2) Qui a le droit de véto (indicateur essentiel pour voir qui a le pouvoir !) au sein d'une fonction RH partagée, avec pleins d'acteurs pour les décisions ?

- Le HR BP ?
- La DRH ?
- Le patron de la BU ?

- **Conséquence n°4 : nouveaux enjeux pour le HR BP**

L'enjeu du HR BP est de mettre en cohérence les orientations stratégiques qui viennent de la DRH avec les spécificités de son patron opérationnel de sa propre BU.

3 / Quelles conséquences pour la data au niveau opérationnel ?

- **Description de la RH "à la papa" :**

Le raisonnement du RH de proximité classique est le relationnel et la négociation. Cette négociation est souvent très favorable à la BU et moins à la DRH.

- **Description de la RH data :**

> Utilité de la data :

La construction des metrics sert à valider des choses mais aussi à révéler des informations qu'on aurait pas vues sinon.

> Au delà des chiffres, quel sens donne-t-on aux données ?

Les chiffres permettent de montrer la participation à la création de valeur d'une part mais aussi de construire une intelligence RH des données.

Traiter des données et leur donner du sens à partir des données RH permet d'apporter de la cohérence entre le niveau de la DRH et des opérationnels, et construire un discours RH particulier qui pourrait avoir une utilité dans l'entreprise.

4 / Questions / réponses

Question : aujourd'hui, n'y-a-t-il pas un retour des experts, par exemple pour la création de structures dédiées pour le recrutement ?

On est revenus en arrière sur la notion de BP car on s'est rendus compte que certaines tâches sont devenues trop quantitatives pour les traiter, notamment le recrutement.

Quelle structure la plus pertinente pour s'organiser face aux challenges RH ?

Jean est plutôt partisan d'une fonction RH dans laquelle il y a des HRBP dont la fonction principale est l'accompagnement des managers, avec un rôle de proximité, mais dans lequel il y a peu de fonctions qui sont faites qui impactent l'organisation en général (recrutement ; mobilité ; formation). Il faut revoir la répartition des tâches entre ce qui relève du central et des tâches d'accompagnement très terrain qui doivent y rester.

Pouvez-vous nous donner des exemples de metrics efficaces à mettre en place ?

- Mesure des compétences et leur atteinte, qui peut se connecter à des outils RH qui font de l'analyse de données
- Données sur la marque employeur, qui est le problème de tout le monde, et qui révèle le lien entre actions terrain et niveau global.

Intervention de Nathalie Monin :

1 / Les données et leur utilisation transforment-elles nos métiers?

Question à se poser : est-ce que c'est nous qui intégrons la donnée dans notre travail (et la subissons) ou fait-elle évoluer nos métiers ?

- **Vers une fonction RH influenceuse**

Le business attend de plus en plus de la fonction d'être un partenaire qui crée de la valeur et qui contribue à la réalisation des objectifs. Nous sommes passés d'une fonction principalement administrative, à une ère où la RH est un **influenceur** qui maîtrise la donnée et est capable de la faire parler.

- **Une utilisation de la donnée qui devrait être plus tournée vers l'avenir**

Elle observe que les RH produisent beaucoup de données (gestion / formation / évaluation de la performance...)... mais qui sont plutôt utilisées comme "rétroviser" que tournées vers

l'avenir. Les données sont principalement utilisées pour générer des tableaux de bords comme il y a 10 ans.

Pourtant :

- La guerre des talents et l'obsolescence des compétences demande d'utiliser les données pour anticiper les besoins futurs..
- La fonction RH a pris conscience que la data pouvait être extrêmement utile et qu'on a plus à la subir !

Dans ce contexte, son objectif est de se projeter pour mettre en miroir la donnée interne et externe.

Ex : projet GPEC, dans lequel elle se projette avec des acteurs axés IA qui leur permettront d'être plus fins pour comprendre les compétences en interne mais aussi comment se projeter sur les évolutions en externe.

- **Une meilleure compréhension de la donnée permet d'améliorer les processus internes.**

Avoir des systèmes qui collectent de la data tout au long du cycle de vie du collaborateur et être en mesure de faire des liens entre sa mobilité, ses managers, les formations auxquelles il a eu accès etc... permettra de mieux comprendre les raisons de son départ. Les processus internes et la politique RH pourront ainsi évoluer.

- **Pourquoi les RH sont-ils à la traîne sur la gestion de la data ?**

> Biais cognitifs : on a longtemps dit aux RH qu'ils n'étaient pas scientifiques et que la donnée ne les concernait donc pas...

> Moyens contraints au sein de la fonction RH donc ce sont plutôt les départements business qui se sont emparés de la data avec des investissements autour de la data.

La fonction RH a longtemps été parent pauvre: historiquement la fonction n'était pas le coeur business, et on voit maintenant que ça évolue. Ce moment de l'explosion de la data et de l'IA, correspond au moment où le capital humain est de plus en plus considéré comme important dans l'entreprise.

- **Enjeu de l'éthique :**

Au moment où les managers attendent des RH de pouvoir factueliser nos recommandations grâce à la data, le RGPD impose des démarches extrêmement structurées sur la donnée et pas évident de comprendre...

Selon Nathalie, nous ne sommes qu'au début des enjeux qui vont être pris autour de la donnée

2 / Evolution de la posture du RH BP :

La fonction se complexifie de manière très intéressante !

Le RH va devoir muscler ses compétences :

- > Expertise RH
- > Compétences techniques
- > Capacité de recul pour être force de proposition pour la stratégie au sein des CODIR

- **Les apports de la data pour la fonction RH :**

> On passe d'une approche très intuitive, à des éléments étayés par des données et vient renforcer la position recommandation et conseil qu'on peut avoir au sein des CODIR.

> Fonction relationnelle qui se digitalise mais cette digitalisation et la donnée doit rester un moyen

> La data permet de fiabiliser l'information, gagner en efficience, et avoir plus de temps pour réfléchir aux projets de transformation nécessaires dans les organisations.

Les RH peuvent désormais se positionner comme **agents du changement**.

- **Retour d'expérience chez ENI :**

Depuis 2019, volonté chez ENI de remettre un HR BP par département, de décroïsonner et de se structurer pour passer du temps à travailler sur des projets qui anticipent demain.

L'ensemble des collaborateurs est intégré sur tous les sujets clés (Comp&Ben, GPEC, enjeux de l'organisation apprenante), et dans lesquels sont ajoutés la data et l'IA.

3 / Questions / Réponses

Question : comment rentre-t-on le tracking du cycle de vie du collaborateur le plus objectif ? et comment libérer la paroles "vraie" du collaborateur pendant sa vie dans l'entreprise ?

Il n'y a pas de recette miracle : le principe de créer une organisation basée sur la confiance pour avoir du feedback est essentiel. Pour créer cette confiance, il est clé de ramener le dialogue social au coeur des IRP au coeur des pratiques, d'ouvrir au collectif pour avoir des remontées bottom up et de lancer l'ensemble des projets en contribution avec les collaborateurs.

Depuis quand attend-t-on du DRH qu'il soit un élément moteur de la production de valeur ?

Les RH ont commencé à réfléchir différemment autour des initiatives des entreprises libérées il y a une dizaine d'années.

Intervention de Clément Cortes - L'Oréal :

1 / La vision de la data chez L'Oréal

Question à se poser : est-ce que c'est nous qui intégrons la donnée dans notre travail (et la subissons) ou fait-elle évoluer nos métiers ?

- **La data est au coeur de tout**

Chez L'Oréal, la data doit être collectée, quantifiée et amplifiée pour la mettre à disposition de l'ensemble de l'organisation. Elle n'appartient à personne : son objectif est de créer de la valeur tant pour les collaborateurs que pour les consommateurs.

Il y a une grande variété de données : sur les compétences, les typologies de poste, la formation, la rémunération, le recrutement, la diversité etc ...auxquelles il est possible d'accéder grâce à un SIRH puissant.

- **Les problématiques autour de la data**

Les problématiques qui se posent sont les suivantes :

- La complexité de la donnée du fait de sa volumétrie, qu'il est dur d'harmoniser.
- L'absence de référentiel et de vocabulaire commun selon les pays, qui pose la problématique de l'uniformité de l'usage. La formation et l'accompagnement des équipes sur ce point "comment utiliser de la donnée et créer de la valeur" est donc clé.

2 / Use case pour l'utilisation de la data

Pour réaliser cet accompagnement, le groupe adopte une approche "Test&Learn", avec la mise en place de use cases : à petite échelle d'abord, puis à plus grande échelle si on voit qu'ils créent de la valeur.

- **Focus : Use case dans la tech autour des parcours de carrière**

Le use case vient d'un constat simple remonté par les collaborateurs dans les enquêtes: " Je n'ai pas assez de vision sur mes potentielles next steps dans l'entreprise".

L'objectif du use case est donc de s'aligner:

> **Côté collaborateurs** : donner une vision aux collaborateurs sur leurs potentiels parcours de carrière et par ce biais, les réconcilier avec la notion de "compétences", de "parcours de carrière" et la "learning agility" (apprendre en continu pour développer de nouvelles compétences)

> **Côté RH** : comment créer un langage commun au niveau des parcours de carrière ? Comment être plus data driven et s'aider à la décision ? tout en étant RGPD compliant.

Le moyen : création d'une application

> Le collaborateur se connecte (avec un SSO pour être RGPD compliant) et sélectionne son poste.

> Il va ensuite faire évoluer des variables pour voir comment se projeter : nouvelle expertise ? nouveau domaine fonctionnel ? business ? management ?

- > Par rapport à sa projection, vont apparaître les potentiels postes en fonction des difficultés.
- > Proposition d'un catalogue de formations qui vont l'aider à évoluer vers ce poste.

- **Les étapes de lancement de l'application**

Le cadrage de l'application :

- > Alignement des managers de la cellule Tech et les RH de la cellule;
- > Travail d'harmonisation de la donnée : comment on la nettoie, comment on l'évalue
- > Data crunching : sur toutes les données intéressantes, ont fait des statistiques.

Exemple: ont récupéré sur les 5 dernières années l'ensemble des mouvements des collaborateurs pour observer les occurrences. Les occurrences les plus fortes étaient mises dans l'application.

Exemple : quand une personne a réussi un passage d'un poste A à un poste B, quelles sont les formations qu'elle a faites ?

Le pilote : un pilote a été envoyé dans le monde : 50 postes de la tech ont été mis en ligne sur l'application et 50 personnes étant déjà passé par le poste ont donné leur feedback. L'équipe a donc ensuite adapté l'application en prenant en compte ces feedbacks.

Le déploiement : lancement de l'application dans le monde avec de la communication, et demande de feedback aux collaborateurs pour enrichir et adapter continuellement l'application.

Bilan :

- > l'application a répondu aux enjeux précédents : les collaborateurs disent dans les enquêtes de satisfaction avoir une vision plus claire sur leurs potentiels parcours de carrière
- > le learning est au centre
- > les RH sont alignés sur un langage commun autour des parcours de carrières
- > approche plus data driven : chaque mois, réception d'un rapport comprenant : le nombre de personnes connectées ; leur temps de connexion ; les occurrences de mouvements sélectionnées dans l'outil ; ...

Ces données peuvent être utilisées pour anticiper les décisions prises à l'avenir et être plus performants.

Ex : si beaucoup de personnes veulent aller vers un nouveau poste, mise en place de parcours de formations adaptées. Si au contraire, certains postes sont délaissés, possibilité de communiquer dessus pour le rendre plus attractif ou adaptation vers du recrutement.

Prochaine étape : déploiement de l'application sur d'autres métiers.

3 / Conseils pour l'utilisation de la data

REX chez L'Oréal : "la data est le nouveau pétrole pour les entreprises" et il faut s'en servir pour en produire de la valeur : comment combiner les sources pour en tirer de la valeur pour les consommateurs et les collaborateurs pour être employee centric et montrer de la transparence.

Conseil : adopter cette approche en douceur, par étapes. Commencer par un métier dans un premier temps pendant 6 mois à 1 an : faire le bilan sur la valeur créée ; puis préparer le déploiement à une plus large échelle, en se posant la question de l'approche selon le type de métier.

4 / Questions / Réponses

Question : intégrez-vous des données externes pour identifier des tendances hors process l'Oréal ?

> Réalisation de benchmarks externes (entreprises tech ; concurrents...) pour comprendre comment ils travaillaient les parcours de compétences.

Question : qui détermine et valide les parcours de formation ?

Dans l'application, se fait par intelligence collective avec des données réceptionnées dans le passé qui ont fait l'objet de feedbacks pour enrichir l'application.
En revanche, cela n'exclue pas bien sûr les cas particuliers qui requièrent des échanges.

Question : quelle techno derrière cette application ?

Application créée en direct avec une agence et technologies open source utilisées.

Intervention d'Yves Loiseau - Textkernel :

1 / De quelle donnée parle-t-on ?

Les bases de données existent depuis une soixantaine d'années. Que s'est-il passé récemment pour qu'on se pose toutes ces questions ?

1 - La **donnée est pléthorique, brouillon et difficile** à comprendre.

2 - En parallèle, Il y a aussi des progrès technologiques qui permettent de **ramener les données vers un concept commun** (ex: technos sémantiques pour connaître toutes les façons que les humains ont d'exprimer un concept) et des machines qui regardent la donnée dans un contexte, pour lever les ambiguïtés ou apporter de la nuance.

Exemple : dans la détection automatique des compétences, très compliqué d'identifier les compétences informatiques car les mots ne veulent pas dire la même chose dans les différentes langues.

3 - Il y a aussi la **donnée qu'il nous manque**, soit parce qu'elle est disponible mais non perçue, soit parce qu'on ne l'a pas du tout.

Cette donnée manquante peut être acquise de 2 manières :

> par un raisonnement humain

> par de l'IA qui va essayer d'interpréter, d'apporter une information déduite d'informations déjà disponibles. Il y a aussi l'IA conversationnelle (ex: chatbot) qui va collecter de l'information en demandant aux humains.

2 / Le rôle du RH de proximité

> **Mettre la donnée dans un contexte où elle a plus de valeur** et détecter celles qui ne peuvent pas être perçues à distance

> **Vérification de la validité de la donnée** : quand il y a une ambiguïté ou que la machine se trompe, le RH doit valider et contrôler, en particulier parce que les RH auront de plus en plus un rôle à jouer dans la gestion financière des entreprises. Il doivent donc aller vérifier sur le terrain la véracité des datas utilisées.

Exemple: si la machine indique le collaborateur a une certaine compétence, il faut en discuter en direct avec la personne.

> **Prise de décision locale** : l'IA permet une prise de décisions au plus proche de la réalité et dote l'individu de moyens de prendre des décisions (ex: assistants de carrière virtuels). Ces décisions RH peuvent être prises par les HR BP ou RH généralistes, des personnes moins expertes (c'est ce qui se passe dans les PME d'ailleurs).

> **Psychologie de la donnée** car l'IA et la data offrent de nombreuses perspectives mais elles peuvent aussi faire peur. Ex: les données peuvent se transformer en scores...

Il y a aussi un rôle RH à ce niveau pour faire un usage de la donnée qui soit humainement acceptable.

3 / Questions / Réponses

Question: quels garde fous sains mettre en place pour valider l'usage de la donnée ?

> **Réserver les décisions à l'humain**. Parallèle avec le domaine boursier avec les micro transactions et les dérives que ça pouvait entraîner, alors même que les informations financières peuvent être suivies régulièrement et précisément.

En matière RH c'est plus difficile donc il faut laisser l'humain prendre la décision.

> **Se méfier des biais induits.** En recrutement, on se repose sur des critères de filtrage par manque de temps, mais on risque alors d'accentuer nos biais.

En laissant à la machine le temps de la phase amont, elle peut prendre en compte une vingtaine de critères (appétence culturelle, loisirs, prêts à se relocaliser ? etc). Ainsi, la donnée peut inviter à une source d'exploration, car les candidats qui arriveront dans le top 10 auront des chemins très différents favorisant ainsi une plus grande diversité.

Question : “vous dites qu’il faut décentraliser le pouvoir de décision” : comment convaincre les têtes pensantes ?

> Par la preuve, par l'exemple !

> On peut aussi rassurer, car les décisions sont prises sur la base de données reliées à un système central qui permet une vraie traçabilité.