



**HAL**  
open science

# Professionnels des ressources humaines et big data : sociologie d'une gestion quantifiée des carrières

Camille Levy

► **To cite this version:**

Camille Levy. Professionnels des ressources humaines et big data : sociologie d'une gestion quantifiée des carrières. Sociologie. Université Paris sciences et lettres, 2020. Français. NNT : 2020UPSLD034 . tel-03431393

**HAL Id: tel-03431393**

**<https://theses.hal.science/tel-03431393>**

Submitted on 16 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**THÈSE DE DOCTORAT**  
**DE L'UNIVERSITÉ PSL**

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**Professionnels des ressources humaines et big data :  
sociologie d'une gestion quantifiée des carrières**

Soutenue par

**Camille LEVY**

Le 16 décembre 2020

Ecole doctorale n° ED 543

**Ecole doctorale SDOSE**

Spécialité

**Sciences sociales**

Composition du jury :

Thierry, KIRAT Directeur de recherche CNRS, Université Paris-Dauphine	<i>Président</i>
Frédéric, NEYRAT Professeur des universités, Université Rouen Normandie	<i>Rapporteur</i>
Pascal, UGHETTO Professeur des universités, Université Gustave-Eiffel	<i>Rapporteur</i>
Marie, BENEDETTO-MEYER Maîtresse de conférence Université de Technologie de Troyes	<i>Examinatrice</i>
Anca, BOBOC Chercheuse en sociologie Laboratoire SENSE	<i>Examinatrice</i>
Scarlett, SALMAN Maîtresse de conférence Université Gustave-Eiffel	<i>Examinatrice</i>
Arnaud, MIAS Professeur des universités Université Paris-Dauphine	<i>Directeur de thèse</i>

## Remerciements

Alors que j'aperçois la fin de cette thèse, c'est l'occasion pour moi de remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée sur ce chemin. Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche, Arnaud Mias, qui m'a fait confiance lorsque je suis venu le voir à la fin de mon année de Master avec l'idée un peu folle de me lancer dans une thèse. Pour ses encouragements, sa disponibilité et ses relectures attentives, tout au long de la thèse, mais particulièrement à la fin. Un grand merci également à Anca Boboc, ma tutrice au sein du laboratoire de Telco, dont le soutien et les relectures ont été précieuses pendant ces quatre années de travail. J'ai beaucoup apprécié ces trois années passées là-bas et, grâce à elle, j'ai pu apprendre à être à la fois une salariée et une sociologue en entreprise.

Les pauses café, pauses bière et longs débats avec les doctorant.es et chercheur.euses de SENSE et de l'IRISSO m'ont permis d'apprécier pleinement ces années de thèse et de vie professionnelle. Nos échanges lors des séminaires et des ateliers ont largement contribué à enrichir ce travail et je les en remercie. Mes ami.es ont su être présent.es, encourageant.es, tout en évitant soigneusement la question redoutée : « Alors, cette thèse ? ». Qu'ils et elles en soient remercié.es.

Je souhaite également remercier mes parents et mon frère, sans qui l'idée de faire une thèse et le courage de me lancer ne me seraient pas venus, et qui m'ont encouragée tout au long de ce chemin. Enfin, un immense merci à mon mari. Sa cuisine, son soutien constant, et ses relectures ont été d'un grand secours pour me permettre de mener à bien ce travail.

Pour reprendre le vocabulaire de mes enquêté.es, j'ai pu « monter en compétences » grâce à vous tou.tes.

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Un objet difficile à cerner</b> .....	<b>8</b>
1.1. La cuisine interne des outils de calcul : sociologie de la quantification.....	9
1.2. Gérer les RH ? La sociologie des outils de gestion pour réinscrire ces solutions à la suite des outils de gestion existants.....	13
1.3. Une aide dans le travail des RH ? L'apport de la sociologie du travail pour cerner l'appropriation des outils.....	16
<b>2. La perspective adoptée par la thèse</b> .....	<b>20</b>
2.1. Présentation de l'enquête : terrains et méthodes d'enquête.....	21
2.2. Retour sur les terrains.....	24
2.3. Plan de la thèse.....	30
<b>PARTIE 1 : Les mille facettes des outils big data</b> .....	<b>33</b>
<b>Chapitre 1 : Faire des big data RH un objet sociologique</b> .....	<b>33</b>
<b>1. Les spécificités d'une thèse en CIFRE dans le laboratoire SENSE :</b> .....	<b>34</b>
1.1. De la demande / commande au projet de recherche.....	34
1.2. Encadrement scientifique.....	36
1.3. Perception de l'enquête par les enquêtés.....	39
<b>2. Les big data : un objet qui ne laisse pas indifférent</b> .....	<b>41</b>
2.1. La dimension mythique des big data.....	41
2.2. Des objets techniques qui suscitent fascination et relativisation.....	44
<b>3. Construire les big data RH comme objet sociologique</b> .....	<b>47</b>
3.1. Les travaux de sciences sociales : nuances et prudence.....	47
3.2. La description sociologique d'un objet technique.....	49
3.3. Le devenir d'une innovation managériale.....	52
3.4. Saisir les big data RH par leur appropriation et leurs usages.....	54
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	<b>56</b>
<b>Chapitre 2 : Les outils big data RH : quantification et rapports de pouvoir</b> .....	<b>57</b>
<b>1. Le pouvoir normatif des algorithmes : le poids de l'imaginaire technophile</b> .....	<b>58</b>
1.1. IA, big data, apprentissage profond, de quoi parle-t-on ?.....	60
1.2. Des algorithmes magiques ?.....	63
1.3. La dimension normative des objets techniques.....	67
<b>2. Les rouages et mécanismes internes des algorithmes : le problème des données</b> .....	<b>70</b>
2.1. Les données ne tombent pas du ciel : construction des bases de données.....	71
2.2. Comment mettre en nombre des éléments qualitatifs ?.....	76

<b>3. Opacité, biais et discriminations.....</b>	<b>81</b>
3.1. Les représentations du travail des RH et du parcours professionnel sous-tendues par l'outil.....	83
3.2. Des objets techniques dont l'opacité pose problème : risque de biais et de discrimination .....	84
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>92</b>
<b>Chapitre 3 : Rationalisation des politiques RH ? .....</b>	<b>95</b>
<b>1. Une rationalisation des politiques RH à marche forcée.....</b>	<b>96</b>
1.1. Une réorientation stratégique avec la privatisation.....	96
1.2. La mobilité professionnelle : un enjeu central de la crise sociale .....	99
<b>2. La gestion par les compétences, jusqu'où va l'individualisation ?.....</b>	<b>105</b>
2.1. Du poste de travail aux critères classants : la compétence a une place croissante.....	106
2.2. La compétence : un levier de flexibilité ? .....	113
<b>3. Le rôle des outils de gestion : entre autonomisation et évaluation.....</b>	<b>118</b>
3.1. Les ancêtres des outils big data : comment autonomiser les salarié.es ? .....	119
3.2. Les outils de gestion et l'objectivité de l'évaluation .....	121
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>125</b>
<b>PARTIE 2 : Le face-à-face avec les outils big data RH .....</b>	<b>128</b>
<b>Chapitre 4 : Les conseiller.ères mobilité face à une tentative de standardisation.....</b>	<b>128</b>
<b>1. Des positionnements différents dans l'organisation.....</b>	<b>129</b>
1.1. Les espaces mobilité : un accompagnement professionnel formalisé.....	134
1.2. Le rôle des conseiller.ères mobilité cadre : une porte ouverte sur le réseau professionnel.....	143
<b>2. La figure du coach comme modèle professionnel pour les conseiller.ères.....</b>	<b>147</b>
2.1. La constitution de références communes autour de l'accompagnement .....	148
2.2. La posture juste dans la relation accompagnant / accompagné : un travail de tous les instants.....	154
<b>3. Mobijob : une standardisation qui pose problème.....</b>	<b>159</b>
3.1. Une machine trop sensible.....	159
3.2. La difficile standardisation des informations.....	163
<b>4. Des conseiller.ères mobilité réticents à s'approprier Mobijob .....</b>	<b>166</b>
4.1. Un travail de re-personnalisation de l'outil .....	167
4.2. Un rejet de Mobijob informé par l'expérience de l'outil.....	168
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>175</b>

<b>Chapitre 5 : Les responsables de projet croient-ils à leurs mythes ? .....</b>	<b>178</b>
<b>1. L'adhésion des responsables de projet aux imaginaires .....</b>	<b>180</b>
1.1. Vers plus d'objectivité : la magie des données contre l'instinct des RH.....	182
1.2. Des responsables de projet valorisant l'initiative individuelle : aux salariés de se prendre en main ? .....	185
<b>2. S'embarquer et embarquer dans un projet innovant .....</b>	<b>189</b>
2.1. Embarquer les utilisateurs : faire face aux résistances .....	189
2.2. Accompagner le changement : un travail de longue haleine.....	193
<b>3. Les effets de position expliquent les différents positionnements des responsables de projet .....</b>	<b>196</b>
3.1. Les projets big data RH : des marchepieds pour la carrière professionnelle ? ...	197
3.2. Des positions et des modes de socialisation des responsables de projet qui favorisent les innovations.....	201
3.3. Une adhésion au projet modulée par la proximité avec le quotidien des utilisateurs.....	205
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>208</b>
 <b>PARTIE 3 : Une mobilité à la fois encouragée et contrariée.....</b>	 <b>209</b>
 <b>Chapitre 6 : L'accompagnement de la mobilité interne, entre exigences de fluidité et structures rigides.....</b>	 <b>210</b>
<b>1. La fonction palliative de l'accompagnement .....</b>	<b>212</b>
1.1. L'accompagnement individuel impuissant face aux structures organisationnelles .....	214
1.2. Les conseiller.ères : des « weight watchers » de la mobilité ?.....	218
<b>2. Faire face au dilemme entre responsabilisation des salarié.es et soutien dans l'accompagnement.....</b>	<b>225</b>
2.1. Comment accompagner vers l'autonomie ?.....	225
2.2. Une psychologisation de la gestion des mobilités ? .....	231
2.3. Donner aux salariés des prises sur leur parcours professionnel ?.....	245
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>249</b>
 <b>Chapitre 7 : Les big data RH pour l'accompagnement à la mobilité : des utilisateur.rices seuls face à des outils hors-sol .....</b>	 <b>251</b>
<b>1. Les utilisateur.rices finaux face à la complexité des solutions : perplexité et détournements .....</b>	<b>254</b>
1.1. Première étape : comprendre la machine .....	256
1.2. Adapter l'outil à ses besoins : différentes formes de contournement.....	260
<b>2. Les outils big data RH : ressources ou contraintes ?.....</b>	<b>263</b>
2.1. Un support réflexif ? .....	265
2.2. Un outil qui met en lumière les inégalités face à la mobilité professionnelle.....	268
2.3. Quand un outil hors sol est déployé sans accompagnement des utilisateurs....	272

<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>275</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>277</b>
<b>1. Apports de la thèse .....</b>	<b>277</b>
<b>2. Pistes à poursuivre .....</b>	<b>281</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>285</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>298</b>
<b>1. Liste des entretiens.....</b>	<b>298</b>
<b>2. Liste des observations.....</b>	<b>301</b>
<b>3. Liste des articles de presse utilisées pour l'analyse documentaire.....</b>	<b>302</b>
<b>4. Extraits de documentation Telco, diffusée pendant la crise sociale .....</b>	<b>304</b>
<b>5. Sélection d'entretiens retranscrits .....</b>	<b>307</b>
5.1. Entretien avec Marion, conseillère mobilité - 03/04/2018.....	307
5.2. Entretien avec Catherine, conseillère mobilité pour les cadres - 20/11/2017.....	332
5.3. Entretien avec Pauline, responsable du projet Mobijob et chargée de l'animation du réseau des espaces mobilité – 12/10/2017.....	368
5.4. Entretien avec Martin, chargé de qualité des échanges avec les client.es – 23/10/2018.....	384

## Introduction

Les « big data »<sup>1</sup> renvoient à un objet émergent, non clairement identifié et dont la définition est un enjeu de pouvoir aussi bien pour les acteurs traditionnels<sup>2</sup> de l'analyse de données que pour les nouveaux entrants qui tentent de faire leur place sur ce marché. Différents outils sont développés au sein des services ressources humaines (RH), dont certains s'appuient sur l'intelligence artificielle (IA). Ces outils doivent permettre, selon leurs concepteurs, de rationaliser et d'automatiser une partie du travail de recrutement et d'accompagnement à la mobilité professionnelle, en s'appuyant sur des solutions traitant de grands volumes de données.

Mais pourquoi une grande entreprise française choisit-elle de lancer des expérimentations de ces outils ? Qu'est-ce que ces outils font aux organisations et aux collectifs dans lesquels ils sont déployés ? Et surtout, qu'est-ce que leur déploiement et leur réception disent des dynamiques à l'œuvre au sein de cette organisation ? Cette thèse cherche à analyser les utilisations de ces outils dans une grande entreprise : quelles sont les conséquences du déploiement de solutions big data, quels sont les différents positionnements des acteurs face à ces outils, que révèlent l'utilisation de ces solutions des tensions et dynamiques existantes au sein de l'organisation et des collectifs de travail ?

---

<sup>2</sup> « L'omission du féminin dans le dictionnaire contribue, plus qu'on le croit, à l'omission du féminin dans le code (côté des droits). L'émancipation par le langage ne doit pas être dédaignée. N'est-ce pas à force de prononcer certains mots qu'on finit par en accepter le sens qui tout d'abord heurtait ? », Hubertine Auclert, 1899, citée par Baider, Khaznadar & Moreau, 2007, p. 4.

J'ai choisi d'utiliser l'écriture inclusive tout au long de cette thèse. Ce choix m'a semblé d'autant plus important que les enquêtés rencontrés sont majoritairement des femmes, il s'agissait donc pour moi de ne pas prolonger cette omission.



## 1. Un objet difficile à cerner

Le terme « big data » renvoie tout d'abord à l'analyse d'une grande quantité de données non structurées, trop grande pour être prise en charge par une base de données classique. Pour faire face au volume croissant de données à traiter, notamment avec le développement d'Internet, Google crée Big Table, une base de données compressée, en 2001 et en publie l'algorithme en 2004. C'est ensuite Doug Cutting qui développe un prototype open source : Hadoop. Ce système fonctionne de manière évolutive et permet de traiter de grandes quantités de données. Le « big data » correspond également à un mode d'analyse particulier : l'analyse de ces grands ensembles de données permettrait en effet de faire parler les données sans faire d'hypothèse, en dégagant des « patterns » et des corrélations.

En sciences sociales, les recherches traitent beaucoup de l'impact des big data dans les sciences humaines et sociales, tant sur le plan technique qu'épistémologique. Un numéro de la *Revue française de sociologie* a ainsi été publié en 2018. Ce numéro s'est intéressé à la manière dont les big data transforment la société, mais aussi à la manière dont ces technologies affectent les pratiques de recherche en sciences sociales. Il n'existe toutefois pas à ce jour de recherches issues de ces disciplines traitant spécifiquement des big data dans les ressources humaines.

L'objectif des big data RH est de croiser les données internes à l'entreprise avec des données externes non structurées, notamment issues des réseaux sociaux. Il s'agit d'une part d'améliorer la rentabilité des investissements dans les politiques RH et d'autre part de prouver leur efficacité et les positionner comme des acteurs incontournables dans les prises de décisions stratégiques. L'utilisation de ces données volumineuses n'est pas répandue dans les services RH français, mais elle est de plus en plus promue, notamment par des grands cabinets de conseil, comme l'outil indispensable pour la performance des entreprises. Les données récoltées permettent alors, une fois croisées, de recommander des profils aux entreprises qui recrutent ou des postes aux candidat.es qui cherchent un emploi. Certains outils portent sur la mobilité interne ou la recommandation de formation, quand d'autres permettent de trier automatiquement les candidatures reçues pour un poste donné.

Si les big data ne sont pas aujourd'hui utilisées couramment par les services RH, elles sont en revanche beaucoup utilisées en marketing. Il s'agit de prédire les comportements probables des consommateurs en dégagant des corrélations à partir d'une grande quantité de données. C'est sur ce modèle que reposent les plateformes comme Amazon. Si X a apprécié le contenu A et le contenu B et que Y a apprécié le contenu A, il y a toutes les chances que Y apprécie également le contenu B. Mais plus généralement, ce mode d'analyse se répand dans différents espaces sociaux dont les services RH font partie. Parce que cette innovation repose sur une production de savoir automatisée pour faire émerger des corrélations, elle est présentée comme ne nécessitant pas d'hypothèse préalable et donc comme étant parfaitement objective et neutre.

Les big data sont décrits par leurs promoteurs comme un nouveau paradigme scientifique qui fonctionne uniquement sur la base de corrélations, à partir de données brutes si nombreuses qu'elles permettraient de saisir le social en étant au plus proche des traces des individus. Ces big data peuvent être pour partie rapprochées de ce qu'Alain Desrosières (2012) appelle la quantification néolibérale, soit les pratiques de benchmark qui visent une amélioration de la performance. Les big data cherchent elles aussi à orienter les comportements, à l'inverse des statistiques traditionnelles qui visent à décrire des réalités macro-sociales. Il est clair que ces définitions des big data, traversées par des enjeux économiques et financiers, ainsi que par des imaginaires puissants sur le pouvoir des données, laissent de côté les limites techniques de ces outils et les tensions qu'ils peuvent susciter au sein des organisations où ils sont déployés. Ce sont notamment ces éléments que les recherches en sciences sociales sur les big data se sont attachées à rendre visibles et que nous avons voulu mettre en lumière dans cette thèse.

## **1.1. La cuisine interne des outils de calcul : sociologie de la quantification**

Il n'existe pas à ce jour de définition stabilisée des big data. Cette expression peut tout à la fois désigner de grandes quantités de données, souvent non structurées et issues de différentes bases de données, ou encore les outils techniques qui permettent le traitement de ces données. S'il n'existe pas de définition partagée de ce qui relève des big data et de ce qui relève de l'analyse de données classiques,

c'est notamment parce que les réalités que recouvrent ce terme sont liées à l'émergence d'un marché commercial, avec le développement de sociétés proposant des services d'analyse de données aux grandes entreprises et aux administrations. Dans ce contexte, les big data relèvent plutôt d'une promesse commerciale que d'un concept ou d'une pratique scientifique. C'est d'autant plus vrai que, comme nous l'avons découvert au cours de cette enquête, les données peuvent être nombreuses, massives, elles ne sont pas riches pour autant. Les bases de données sur lesquelles s'appuient les entreprises pour développer les big data dans les RH sont souvent incomplètes, les données ont été récoltées pour permettre un suivi de l'activité, ce qui ne permet pas toujours un traitement efficace pour la recommandation ou la prédiction.

Les big data ne sont développés comme outils de calcul que parce que le nombre de données qui peuvent potentiellement être traitées est en augmentation (Ollion et Boelaert 2015). C'est notamment lié à la croissance des usages des outils numériques. Des actions qui étaient jusque-là réalisées sur papier et donc sans laisser de données nativement numériques sont maintenant réalisées avec des ordinateurs, dans les sphères privées et professionnelles, ou encore dans le monde académique (Bastin et Tubaro 2018). Les données produites lors de la réalisation de ces actions sont considérées par les entreprises comme autant d'informations qui peuvent permettre d'améliorer leur fonctionnement interne. Cela explique l'effet de mode qui semble entourer les big data. Ces technologies sont développées d'abord dans les entreprises, mais aussi dans les administrations car les données sont généralement considérées comme une source de croissance à explorer.

D'un point de vue sociologique, les données peuvent être pensées comme de potentielles techniques de gouvernement (Harcourt 2014). Antoinette Rouvroy et Thomas Berns (2013) définissent la gouvernementalité algorithmique comme reposant sur « la récolte, l'agrégation et l'analyse automatisée de données en quantité massive de manière à modéliser, anticiper et affecter par avance les comportements possibles » (Ibid., p. 11). Un des problèmes que soulèvent les auteurs est la mise de côté de la subjectivité : les utilisateurs n'ont pas leur mot à dire sur la manière dont l'algorithme rend compte d'elles et eux. C'est en partie vrai pour les outils étudiés puisque les utilisateurs ne savent pas quelles données de leur profil sont prises en compte et comment elles sont traitées pour obtenir les résultats qui leur sont présentés, par exemple dans les recommandations de poste ou de formation. Toutefois, nous

verrons que le travail des professionnels RH permet de s'appuyer sur certains outils pour en faire des supports de réflexivité, ce qui crée un espace pour discuter, voire contester les résultats des algorithmes. En revanche, les outils observés ont bien pour objectif « d'adapter les désirs des individus à l'offre » (Rouvroy et Berns, p. 14), en l'occurrence, d'adapter les aspirations de mobilité professionnelle (ou l'absence de désir de mobilité) pour qu'elles correspondent aux offres disponibles et aux souhaits de flexibilité de l'entreprise.

Mais le traitement des données pose aussi des questions techniques, notamment liées à la commensurabilité des données entre elles. Pour Danah Boyd et Kate Crawford (2012), il faut envisager les big data dans leur capacité à chercher, agréger et croiser de larges ensembles de données et non uniquement en termes de quantité de données. Elles soulignent que ce phénomène se trouve au croisement de trois dimensions :

- technologique, puisqu'il s'agit d'augmenter la puissance algorithmique, la précision pour rassembler, analyser, lier de larges ensembles de données ;

- analytique, puisque l'utilisation des big data doit permettre de s'appuyer sur de larges ensembles de données pour identifier des récurrences et en tirer des conséquences sur les plans économique, social, technologique et légal ;

- mythologique, puisque leur développement repose en partie sur la croyance répandue en la capacité des larges ensembles de données à offrir une forme plus haute de connaissance, auréolée de vérité, d'objectivité et de précision.

Les auteures mettent en avant l'importance de rendre compte des biais dans la constitution et le traitement des données. Bien qu'elles soient nombreuses, les données ne décrivent jamais complètement une réalité sociale, elles en sont toujours un échantillon. Nous verrons également, à la suite de Danah Boyd et Kate Crawford, que le développement de ces nouvelles technologies crée des inégalités, notamment au niveau de l'accès et de la capacité à traiter les données. Au cours de l'enquête un écart s'est en effet manifesté entre les enquêtés ayant des compétences statistiques suffisantes pour comprendre, au moins en partie, les algorithmes déployés dans les outils big data RH, qui étaient majoritairement des hommes, et les personnes chargées de déployer et d'utiliser les outils dans les services RH, majoritairement des femmes. Ces dernières sont en effet chargées de déployer et d'utiliser les outils dans

les services RH sans avoir d'information précise sur leur fonctionnement. Plus généralement, l'accès aux informations détaillées sur les algorithmes est extrêmement complexe lorsque ces derniers sont développés par des prestataires de service qui ne souhaitent pas révéler leurs secrets commerciaux. Nous verrons que cette dimension a posé problème tout au long de l'enquête.

Ce travail s'appuie notamment sur la sociologie de la quantification et cherche à comprendre comment sont construits les espaces d'équivalence (Desrosières 2012) qui permettent de mettre en nombre les parcours et les compétences professionnelles des salarié.es. Nous verrons que cela nécessite de partir du principe que les compétences ont un sens, même extraites de leur contexte, de considérer que deux profils peuvent être classés en fonction de leur pertinence par rapport à une offre. Le critère de rapprochement principal est le plus souvent la proximité du vocabulaire. Nous chercherons à comprendre comment les concepteur.rice.s et les responsables de projet tentent de réduire les ambiguïtés sémantiques au maximum, mais font face à la variété des significations possibles en fonction des contextes.

Ce travail s'attachera à montrer que les différents modèles développés dans les outils big data RH reflètent les idéologies et les objectifs de leurs concepteur.rice.s, malgré leur réputation d'impartialité (O'Neil 2016). Il s'agit donc pour nous de s'intéresser à la définition de la mobilité professionnelle, du bon candidat incluse dans les différents modèles. Emmanuel Marchal et Géraldine Rieucou (2010) soulignent que tout choix d'un canal de recrutement plutôt que d'un autre implique de privilégier certains profils et d'en discriminer d'autres. Nous chercherons donc à cerner les profils qui sont privilégiés et ceux qui sont discriminés par l'automatisation partielle des processus de recrutement et de mobilité interne.

Plus largement, il s'agit au cours de ce travail de s'interroger sur le pouvoir des algorithmes. Peut-on considérer qu'il existe un pouvoir propre des algorithmes, exercé indépendamment de leurs concepteur.rices ? Sans tomber dans le déterminisme technologique, il y a une spécificité des objets techniques, qui concentrent, incarnent, portent des représentations du monde, des valeurs, des idéologies. Ces représentations sont renforcées car elles s'inscrivent dans des imaginaires porteurs et sont donc amplifiées par des relais bien placés. Mais leur décalage avec les pratiques effectives des utilisateur.rices affaiblit le poids de ces représentations. Ce décalage

est un élément particulièrement mis en avant par la sociologie des outils de gestion, sur laquelle ce travail s'appuie.

## **1.2. Gérer les RH ? La sociologie des outils de gestion pour réinscrire ces solutions à la suite des outils de gestion existants**

Pourquoi considérer des objets techniques que sont les outils big data RH comme des outils de gestion ? Quel est le point commun entre les solutions analysées au cours de la thèse et les outils de gestion des RH, comme les référentiels métier ou les grilles d'évaluation des compétences, qui sont déjà en place au sein des entreprises, et que les outils big data RH viennent compléter, voire concurrencer ?

Il faut d'abord rappeler qu'un outil ne peut être analysé sans prendre en compte le système technique, c'est-à-dire « un ensemble cohérent de structures compatibles les unes avec les autres », auquel il appartient (Daumas, Fourastié et Gille 1961). Pour cela, il faut commencer par réduire la séparation perçue entre la technique et le social (Chiapello et Gilbert 2013) : ces deux dimensions s'enchevêtrent et constituent l'une et l'autre un cadre analytique pour penser les objets techniques, ou pour être plus précis, les objets sociotechniques. Il est ainsi difficile de comprendre le déploiement d'un outil big data RH sans analyser les obstacles liés au manque de données fiables sur les formations ou les parcours professionnels, ainsi que leur complexe intégration dans des processus de mobilité professionnelle, souvent moins fluides en pratique que dans les discours de la direction d'entreprise.

C'est cette méthode d'analyse que nous suivons tout au long de notre travail, pour comprendre comment les objets techniques, loin d'être de simples courroies de transmission de rapports sociaux existants, répercutent et amplifient des rapports de force, et comment ces objets, de leur conception à leurs usages, sont transformés par les dynamiques sociales qui traversent les différents espaces sociaux dans lesquels ils sont déployés. Nous nous attacherons à chaque fois à proposer une description fonctionnelle de l'objet technique : à quoi sert-il, quels sont les résultats attendus ; une description structurelle : comment est-il fait, avec quelles données, sur quels processus RH s'applique-t-il ; et enfin une description processuelle : quelle forme prend l'actualisation de l'outil dans l'usage.

Penser les outils big data RH au sein du système technique qui leur permet de fonctionner évite aussi de tomber dans l'alternative entre technophilie et technophobie. Dans leur ouvrage sur les outils de gestion, Eve Chiapello et Patrick Gilbert (2013) soulignent que la perception des outils de gestion varie entre technophilie et technophobie. C'est plus à la première attitude que nous avons été confrontés au cours de cette enquête. Selon les auteur.es, la confiance placée dans les outils de gestion s'explique par la dimension rassurante de la technique, qui permet de réduire les incertitudes face aux aléas du contexte économique. Le rejet de principe des évolutions technologiques proposées par les big data RH n'est quant à lui jamais exprimé par les différent.es acteur.rices. Cela peut s'expliquer en partie par la difficulté à aller à contre-courant du discours majoritaire au sein de l'entreprise sur les nouvelles technologies. Si la plupart des grandes entreprises valorisent l'innovation technologique dans leur communication interne, c'est d'autant plus vrai dans l'entreprise sur laquelle nous avons enquêté. Telco est une grande entreprise française de télécommunication, implantée à l'international. Elle fonde une partie de son image de marque sur les développements technologiques qui sont mis à la disposition de ses client.es. Ainsi, il n'est pas simple pour des salarié.es de l'entreprise d'exprimer un scepticisme de principe face aux innovations technologiques. Mais nous avons vu au cours de l'enquête que la plupart des utilisateur.rices de solutions big data RH, y compris les conseiller.ères mobilité de l'entreprise<sup>3</sup>, ne sont pas opposé.es à l'utilisation d'outils numériques. Ces derniers sont en effet complètement intégrés à leurs pratiques de travail, et l'arrivée d'un nouvel outil peut nécessiter une réorganisation de certaines habitudes mais elle ne bouleverse pas le quotidien. Les utilisateur.rices des outils ont donc plutôt exprimé des réticences liées à leur expérience personnelle et collective de ces solutions. L'imaginaire technophile est en revanche très présent dans le discours des commanditaires de projet big data RH, des responsables de projet, et plus largement des experts RH (journalistes, essayistes, conférenciers, etc.).

Mais quels sont les cadres sociaux et les dynamiques organisationnelles qui donnent du poids à ces imaginaires ? Qui sont les acteur.rice.s relais de ces imaginaires ? Pourquoi sont-ils relayés ? Quelle est la part de croyance et de mise à

---

<sup>3</sup> Les conseiller.ères mobilité sont des professionnel.les des RH chargé.es d'accompagner les salarié.es qui souhaitent réaliser une mobilité professionnelle au sein de l'entreprise.

distance de ces imaginaires ? Bernard Lahire (Lahire 1998) souligne que les structures mentales ne sont pas subjectives par opposition à des structures matérielles objectives. Elles relèvent juste de degrés d'objectivation différents.

*« Il n'y a donc pas de réalités objectives distinctes de réalités subjectives mais des réalités objectivées dans des objets, des espaces, des machines, des mots, des manières de faire et de dire »  
(Ibid., p. 339-340).*

C'est donc bien ce processus d'objectivation que nous chercherons à cerner. Il faut pour cela penser « les plis singuliers du social », tels qu'analysés par Bernard Lahire (Ibid.). Dans cette image, l'espace social est comme une structure plane et chaque individu comme une feuille froissée. L'individu est donc le produit de plissements (ou intériorisations) qui ont des formes différentes pour chacun. Cette approche permet de mettre à distance les théories unifiantes selon lesquelles l'habitus révèle la disposition de classe. Ces théories ne prennent pas en compte l'inscription des individus dans une multiplicité de mondes sociaux. Pour Bernard Lahire, il est donc essentiel d'analyser ce qui, dans une situation donnée, inhibe ou permet l'actualisation de schèmes incorporés. C'est là que l'on peut parler de disposition, sachant qu'une disposition n'est pas forcément transférable d'une situation sociale à l'autre.

Sur ce point, c'est notamment à l'appropriation des outils de gestion par les différents acteur.rice.s que nous nous intéresserons. Philippe Bernoux (2015) définit l'appropriation comme la maîtrise des objets et des relations auxquels est confronté.e le ou la salarié.e, maîtrise qui s'inscrit dans un souci du travail bien fait. S'approprier son travail c'est, selon l'auteur, changer les règles formelles pour permettre de mener à bien ses missions, de donner un sens à son travail, en se glissant dans les interstices entre le prescrit et le réel. L'appropriation est un détournement des normes et des règles formelles, mais elle peut obtenir l'assentiment de la direction lorsqu'elle permet de contribuer au processus de production. Nous verrons au cours de la thèse que les conseiller.ères mobilité détournent les outils et que c'est parfois encouragé par les responsables de projet<sup>4</sup>. Anthony Grimand s'intéresse plus précisément à

---

<sup>4</sup> Chapitre 4 :4.1



l'appropriation des outils de gestion (2012). Il s'oppose à l'idée qu'il suffit de s'intéresser aux propriétés de l'outil pour le définir et que l'outil de gestion influence directement l'action. Si les utilisateur.rice.s conservent une marge de manœuvre dans l'appropriation de ces outils, c'est notamment parce qu'il y a toujours un écart entre l'utilisateur.rice pensé.e par le ou la concepteur.rice et l'utilisateur.rice réel.le (Akrich 1991). L'utilisateur.rice tel.le qu'il ou elle est pensé.e dans les outils analysés est autonome dans la construction de son parcours professionnel, à l'aise avec les outils numériques, capable de cerner ses compétences et les déclarer dans un vocabulaire compréhensible par la machine. Nous verrons que les utilisateur.rices réel.les sont loin de toujours correspondre à ce modèle.

### **1.3. Une aide dans le travail des RH ? L'apport de la sociologie du travail pour cerner l'appropriation des outils**

Cette thèse analysera les outils big data RH comme des outils de travail. Si ces solutions techniques n'ont à ce jour qu'un impact limité sur l'organisation et les collectifs de travail, elles n'en demeurent pas moins révélatrices de transformations plus larges au sein des organisations et notamment d'évolutions des politiques RH.

Ces outils s'inscrivent tout d'abord dans une tendance à penser les politiques RH à partir des compétences, plus que des postes de travail. Différentes conceptions des compétences se dégagent de la littérature en sciences sociales. Une première orientation montre comment les compétences, en entrant dans le détail des pratiques de travail effectives, permettent la reconnaissance du travail réel (Zarifian 2001).

Dans une autre perspective, le modèle de la compétence est analysé comme renforçant les processus de domination (Dugué 1994). Le développement d'outils s'appuyant sur l'IA dans les RH répond en effet à une conception particulière du ou de la salarié.e, considéré.e comme acteur.rice de son parcours professionnel. Il s'inscrit en cela dans un discours normatif qui traverse les politiques d'entreprise et les politiques publiques depuis les années 1980 : c'est la capacité des salarié.es à se rendre employables en s'adaptant aux transformations du monde professionnel qui devient centrale (Périlleux 2005). Nous faisons alors face à un début de désintermédiation : à travers ces outils, il est attendu du ou de la salarié.e qu'il ou elle soit capable de mener son parcours professionnel, son parcours de formation sans

l'intermédiation des services RH. Nous verrons au cours de l'enquête que si cette désintermédiation est l'objectif affiché des concepteur.rice.s de solutions s'appuyant sur l'IA, elle ne va pas de soi au sein des organisations et des collectifs de travail. Le déploiement de ces outils s'inscrit ici dans des dynamiques plus larges d'individualisation du rapport au travail. La gestion par les compétences tend en effet à individualiser le rapport à l'emploi (Paradeise et Lichtenberger 2001). En théorie, les compétences sont supposées mettre en jeu un individu et une situation professionnelle, elles peuvent donc difficilement être répertoriées sans prendre en compte le contexte dans lequel elles sont observées.

Mais dans les faits, les outils comme les référentiels de compétences ou les solutions qui recommandent aux salarié.es des postes ou des formations à partir de leur profil nécessitent une décontextualisation des compétences, à travers la mise en nombre des compétences et des parcours professionnels des salarié.es. C'est en effet une conception essentialisée des compétences qui sous-tend le déploiement de ces outils, à la suite des référentiels de compétences : les savoir-faire des salarié.es sont pensés de manière complètement détachée des environnements professionnels et des contextes sociaux dans lesquels ces dernier.ères évoluent. Cette manière d'envisager les compétences a été analysée par Emmanuelle Marchal et François Eymard-Duvernay (1997). Les auteur.e.s montrent comment cette conception se distingue d'une vision des compétences et des expériences comme formant un tout qui ne peut être divisé en cases à cocher. Ces deux manières de penser les compétences se traduisent dans deux modalités idéal-typiques de recrutement : l'une fondée sur la recherche d'indices pour cerner une personnalité indivisible, l'autre sur la vérification de critères préétablis.

Ces deux modalités se retrouvent le plus souvent à des degrés divers dans l'ensemble des recrutements. Mais l'emploi d'un outil big data RH ne laisse de place, dans la phase pendant laquelle cet outil est utilisé, que pour une conception essentialisée des compétences, qui sont vues comme des attributs détachables du contexte dans lequel ils sont mis en œuvre. Cette manière d'envisager les compétences est un prérequis pour accepter la pertinence de leur quantification puisqu'il n'est possible de quantifier que des attributs qui ont été détachés de leur contexte. Or cette mathématisation du monde social entraîne une transformation des pratiques managériales. Marie-Anne Dujarier (2015) dégage trois étapes de cette mathématisation. Elle met tout d'abord en avant le développement du management

par les objectifs, avec la détermination d'un objectif fixe dans les années 1980, la comparaison avec d'autres entreprises dans les années 1990 et l'auto-évaluation à partir des années 2000. C'est ce qu'elle appelle les « dispositifs de finalités ». Ces derniers ont pour objectif de repérer la dimension quantifiable de chaque tâche (nombre de rendez-vous, nombre de personnes rappelées, etc.).

D'autre part, sont développés au sein des entreprises des « dispositifs de procédés », qui contrôlent les procédés pour atteindre ces objectifs : les progiciels de gestion intégrés, les normes ISO, le reporting, entre autres. Ces dispositifs sont intégrés dans les systèmes d'information, ce qui amène à la fois l'automatisation d'une partie du travail productif et l'encadrement de la manière dont le reste du travail est produit. Les outils big data RH qui opèrent des rapprochements entre offres de recrutement et profils de candidats entrent pleinement dans cette catégorie.

Enfin, l'auteure analyse les « dispositifs d'enrôlement » qui doivent permettre que les dispositifs de finalités et de procédés soient acceptés et utilisés conformément à la vision de leurs concepteurs. C'est l'accompagnement du changement qui a pour objectif de vaincre les résistances des salarié.e.s face au déploiement de ces dispositifs. Selon l'auteure, ces « dispositifs d'enrôlement » ont tendance à effacer le débat politique dans le travail, c'est-à-dire la tension et l'arbitrage entre les multiples destinataires de l'activité (direction centrale, usager.ères, collègues, etc.). Nous verrons au cours de l'enquête que cette tendance, bien réelle, est contrecarrée au sein même des espaces dédiés à l'accompagnement du changement.

Cette thèse s'attache à cerner non seulement la manière dont les utilisateur.ices RH ont perçu et reçu les nouveaux outils, mais aussi à comprendre précisément leur activité de travail, ses contraintes, la conception que ces professionnel.les des RH ont de leur métier et la manière dont ils jonglent au quotidien entre les définitions concurrentes de la qualité de leur travail. Ici, l'apport des analyses d'Yves Clot sur le travail réel, au sens de celui qui fait problème, qui « est difficile à réaliser, à faire ou à dire, mais aussi comme épreuve où l'on peut donner sa pleine mesure » (Clot 2006b, p. 2) a permis de cerner les difficultés soulevées par le déploiement des outils big data.

L'usage de nouvelles technologies s'inscrit dans et se confronte en effet avec la division sociale préexistante, les organisations instituées et les pratiques habituelles de travail. C'est ce que montrent Michel Gollac et Francis Kramarz (2000) dans leur

analyse du travail informatisé. Les auteurs soulignent que ce travail est collectif, car il nécessite des formes d'entraide et un vocabulaire partagé. Cette dimension collective est d'autant plus importante que, selon les auteurs, l'informatique pratique s'apprend en situation de travail et souvent sous contrainte de temps. Nous verrons en analysant le déploiement de Mobijob<sup>5</sup> que la responsable de projet a cherché à institutionnaliser cette pratique informelle en désignant des ambassadeur.rices pour valoriser la solution auprès de leurs collègues et les former à son fonctionnement. Nicolas Dodier souligne lui aussi l'importance de l'entraide pour faire face aux évolutions techniques. Il évoque ainsi la « solidarité technique » nécessaire pour « gérer l'incertitude liée inéluctablement au fonctionnement des objets techniques au fur et à mesure de la survenue des aléas » (1997, p. 133). Soulignons que la perception de ces objets techniques dépend de la position des acteur.rices dans l'espace social : les modalités d'usage ne sont pas les mêmes si l'outil apparaît comme un moyen de valoriser un métier ou au contraire comme une pratique dévalorisante.

Il est clair que malgré les tentatives formalisées ou informelles de travailler collectivement sur l'intégration des outils numériques dans les pratiques de travail, tous.tes les acteur.rices n'ont pas les mêmes ressources face à ces outils. Il s'agit donc de les comprendre à partir de la manière dont les acteur.rices se les approprient ou pas. C'est d'autant plus important pour des outils big data ou s'appuyant sur l'IA. L'appropriation de ces derniers nécessite en effet des compétences particulières de la part des salarié.es et leur complexité rend difficile la compréhension de leurs résultats. Toutefois le travail d'enquête auprès des utilisateur.rices, tant simples salarié.es que professionnel.les des RH, permet de relativiser les effets de ces outils au sein de l'organisation et dans leur quotidien.

---

<sup>5</sup> Cet outil a été déployé chez Telco à partir de 2015. En s'appuyant sur de grandes quantités de profils professionnels récoltés sur les réseaux sociaux, sur les offres d'emploi en interne et sur le profil rempli par les candidats sur la plateforme, la solution propose des rapprochements entre candidat.es à la mobilité interne et offres de postes disponibles. Il a d'abord été proposé aux conseiller.ères mobilité, chargé.es de l'accompagnement des salarié.es qui souhaitent réaliser une mobilité professionnelle.

## 2. La perspective adoptée par la thèse

Ce n'est qu'au cours de l'enquête qu'une délimitation de l'objet de recherche s'est dessinée, à partir des fonctions qu'exerçaient les différents outils pour les acteur.rices concerné.es (que ce soient les utilisateur.rice.s, les concepteur.rice.s ou les responsables de projet). Nous allons donc analyser au cours de cette thèse comment les outils étudiés se sont révélés être tout à la fois des outils de calcul, de gestion et de rationalisation des processus et des outils de travail.

Au départ, l'expression « big data RH » est un terme utilisé par l'entreprise Telco dans la proposition de financement de thèse. Ce n'est toutefois pas un terme largement utilisés par les enquêté.e.s, qui parlent plus souvent d'IA, de « machine learning » ou de « smart data ». Cela s'explique par une évolution rapide du vocabulaire utilisé pour désigner une même technologie. Ces nouvelles expressions permettent en effet à différents acteur.rices de se positionner sur des projets qualifiés d'innovants. Le vocabulaire employé au moment de la rédaction de la proposition de thèse n'est donc pas celui utilisé par les acteur.rices au moment de l'enquête. Au-delà de ces transformations du vocabulaire désignant des outils similaires, il a été difficile de dégager des points communs entre les différents outils RH expérimentés au sein de l'entreprise au début de la thèse. Un élément central a émergé dès le début de l'enquête : ces différentes solutions s'appuient sur un traitement automatisé des données RH. Toutefois l'enquête n'a pas porté sur les systèmes de paie dont une partie du fonctionnement est automatisé, mais s'est concentrée sur les outils qui étaient en cours d'expérimentation, et donc considérés comme innovants et à la pointe des nouvelles technologies. Cet élément est central pour comprendre notamment le déploiement de plusieurs outils portant sur la mobilité interne, malgré le peu de succès de la première expérimentation. Le poids de l'imaginaire technophile (Chiapello et Gilbert 2013) joue fortement sur le déploiement de ces outils. Nous verrons toutefois que cet imaginaire n'est pas suffisant pour en permettre une large appropriation chez les salarié.es de l'entreprise en général et chez les professionnel.les des RH en particulier.

## 2.1. Présentation de l'enquête : terrains et méthodes d'enquête

S'approcher des terrains d'enquête au cours du travail de thèse a été un exercice pour le moins périlleux. Ces terrains ont en effet porté sur des expérimentations, puisque les outils big data et s'appuyant sur l'IA dans les RH sont encore aujourd'hui peu développés dans les entreprises françaises. Il s'agit donc de se faire une place au sein de ces expérimentations, l'idéal étant d'avoir accès tout à la fois à des informations détaillées sur les algorithmes utilisés et à des possibilités d'entretiens et d'observations auprès des utilisateur.rices de ces outils. Il s'agissait en effet pour nous, non seulement d'analyser les outils pour eux-mêmes, mais bien de les saisir aussi comme révélateurs et amplificateurs de dynamiques sociales en cours. Cet effet d'optique est justement rendu possible par l'observation d'expérimentations, qui cristallisent souvent des rapports de force et des formes de coordination déjà existantes.

Nous avons fait le choix de mener une monographie au sein d'une seule entreprise, Telco. Cela a facilité l'accès aux terrains d'enquête puisque la CIFRE se déroulait en partenariat avec cette entreprise, mais aussi parce que Telco était, du moins au début de l'enquête, une des entreprises françaises les plus en avance dans les expérimentations sur les outils big data et s'appuyant sur l'IA. C'est d'ailleurs pour cette raison que ce sujet de recherche a été proposé pour une thèse CIFRE par l'entreprise.

L'enquête a été menée entre 2016 et 2018, au sein de différents services de l'entreprise qui expérimentaient des outils big data RH. Le parti pris de la monographie nous a permis de saisir la manière dont les acteur.rices des différents projets interagissaient, comment ils et elles se retrouvaient en concurrence. Cela a également permis d'analyser des projets qui ont été avortés avant leur expérimentation, d'autres dont l'expérimentation n'a pas été prolongée et d'autres enfin qui ont été déployés plus largement au sein de l'entreprise. Nous avons également analysé comment les différent.es responsables de projet se positionnaient en fonction de leur situation dans l'organisation et de leur trajectoire sociale et professionnelle. Grâce à cette diversité, nous avons mieux compris les dynamiques qui facilitent l'évolution ou l'arrêt d'un projet. La monographie nous a également permis de cerner avec précision la manière dont ces outils sont perçus au sein de l'organisation, comment ils s'inscrivent dans des politiques RH liées à une histoire

sociale particulièrement conflictuelle et violente sur les questions de mobilité professionnelle.

En commençant l'enquête, nous avons fait l'hypothèse que les outils big data renforcent une tendance plus large, d'individualisation des parcours et de responsabilisation individuelle, à l'œuvre dans les entreprises. Mais il s'agissait également pour nous de voir dans quelle mesure ces outils peuvent être réappropriés par les acteur.rices comme des supports de réflexivité, qui leur donneraient alors de plus grandes prises sur leur parcours professionnel. Du point de vue technique, ces nouveaux outils sont souvent considérés comme des innovations majeures. Pourtant, nous avons montré au cours de l'enquête que, malgré des spécificités réelles, ils s'inscrivaient à la suite d'outils de gestion déjà existants dans les services RH.

Ces différentes hypothèses ont été difficiles à vérifier car de nombreuses expérimentations ne se sont déployées que sur quelques mois, ce qui laisse peu de temps pour en évaluer les effets sur leurs utilisateur.rices. C'est pour cette raison que l'analyse s'appuie plus particulièrement sur un des terrains d'enquête, celui qui a permis d'observer l'évolution de l'outil Mobijob. Cette expérimentation a en effet duré plusieurs années, de 2015 à 2019, et est actuellement en phase de déploiement pour une plus grande partie de salarié.es. D'autre part, l'accès à certains terrains a été compliqué par les enjeux de pouvoir qui se nouaient autour de ces expérimentations. L'accès à des informations détaillées sur le fonctionnement des algorithmes n'a vraiment été possible que pour les outils développés en interne. Les prestataires sont en effet restés volontairement vagues sur ces questions, considérant qu'elles touchaient à des informations relevant du secret commercial.

Le centre de cette enquête, ce sont donc bien les responsables de projet et les utilisateur.rices, qui sont les destinataires des outils déployés, et c'est bien leur rapport à ces différents outils que nous avons cherché à cerner. Pour cette enquête, nous nous sommes appuyées sur différentes méthodes de l'enquête sociologique. Nous avons mené cinquante entretiens semi-directifs avec différent.es acteur.rices : des concepteur.rices de solution, des commanditaires de ces solutions, des responsables de projet chargé.es de leur déploiement et des utilisateur.rices. Ces utilisateur.rices sont soit des membres des directions RH qui travaillent sur le recrutement ou la mobilité interne, soit des salarié.es de l'entreprise utilisant directement les outils big data. Cette diversité d'enquêté.es nous a permis de cerner

les rapports différenciés qu'entretiennent les acteur.rices avec ces outils, en fonction de leur position dans l'organisation et de leur trajectoire. Les entretiens semi-directifs mettent l'accent sur les missions actuelles de l'enquêté.e, son parcours professionnel, ses méthodes et outils de travail. Ils s'intéressent ensuite à la manière dont l'outil big data s'intègre ou non dans le travail quotidien des professionnel.les des RH ou dans l'élaboration du projet professionnel des salarié.es (non RH).

Parce que l'enquête ne s'intéresse pas uniquement aux outils, mais bien aux acteur.rices qui y sont confronté.es, nous avons mené vingt-cinq jours d'observations. Nous avons assisté tant au travail quotidien des professionnel.les des RH, qu'à des réunions d'information et de formation sur les différents outils ainsi qu'à des conférences organisées par les associations professionnelles du secteur des RH. Ces observations ont permis de cerner les méthodes, pratiques professionnelles et conceptions du métier partagé.es par les professionnel.les des RH, et la manière dont ces éléments peuvent être travaillés, voire remis en question par le déploiement d'outils big data et s'appuyant sur l'IA.

En outre, une analyse documentaire a été menée pour cerner les représentations et les promesses qui entourent les instruments big data RH. Elle a été réalisée à partir des résultats obtenus dans un moteur de recherche avec la requête « big data RH ». L'objectif de l'analyse est d'identifier les discours dominants, et notamment les discours les plus visibles actuellement, sur l'utilisation des big data dans les RH. Nous verrons que nombre de thématiques repérées dans cette analyse documentaire se retrouvent dans les entretiens menés avec les responsables de projet.

Nous étudierons au cours de cette thèse comment le pouvoir normatif des big data RH, développés à la suite d'autres outils de gestion pour rationaliser les organisations, est soutenu par des imaginaires et des croyances sur les organisations (individualisation des relations de travail) et les nouvelles technologies (technophilie). Il s'agit de comprendre dans quelle mesure la confrontation concrète avec ces outils crée des espaces, des moments de résistance ou des réappropriations par les acteurs.

Nous chercherons au cours de ce travail à analyser les big data RH comme outil de calcul, de gestion, de rationalisation et de travail. Il s'agit de saisir les impacts que ces innovations peuvent avoir aux différents niveaux de l'entreprise (les stratégies d'achat, les rapports de force entre les différents services, les réappropriations



individuelles et les oppositions des collectifs de travail). Cela revient à suivre la trajectoire d'une innovation managériale, en étant particulièrement attentive aux spécificités des big data et de l'IA dans les possibilités accordées aux acteurs de se saisir de ces innovations. La thèse interroge plus largement l'évolution de la fonction RH dans un contexte d'individualisation croissante des relations de travail. Cette thèse montrera comment le décalage entre les discours dominants sur les big data et leurs limites techniques et organisationnelles rend les évolutions liées à cette innovation très limitées. L'innovation censée « disrupter » les RH est donc mise de côté ou réappropriée dans le cadre de dynamiques organisationnelles existantes.

## 2.2. Retour sur les terrains

Plusieurs terrains d'enquête ont été ouverts, correspondant à différentes expérimentations au sein de l'entreprise,

### **Up Hiring**

Le développement de l'instrument a lieu début 2016, l'expérimentation est lancée courant 2016 et le projet abandonné en 2017.

Objectif: Grâce à un algorithme de reconnaissance sémantique, l'instrument doit réaliser un premier tri des candidatures pour le recrutement externe, en fonction de leur pertinence par rapport à l'offre.

L'outil est développé en interne

Données utilisées: les candidatures reçues par l'entreprise, les offres publiées par l'entreprise et des dictionnaires de compétence en *open source*.

Utilisateur.rices: les chargé.es de recrutement de l'entreprise

## **Mobijob**

Le projet a été élaboré en 2015, un retour d'expérience a été mené en avril 2017, et le déploiement de la solution dans d'autres entités est en cours

Objectif : à partir d'un algorithme croisant les profils des salariés et les offres de poste en interne, recommander des postes aux salarié.es de l'entreprise pour favoriser la mobilité interne.

L'outil est développé par une start-up.

### Données utilisées :

- Profils remplis par les salarié.es ayant rencontré des conseiller.ères pour une mobilité interne
- Offres sur la plateforme de diffusion des offres de recrutement internes
- Référentiel métiers internes
- Profils publics (parcours professionnels issus des réseaux sociaux) récoltés par la start-up

### Utilisateur.rices :

- Conseiller.ères mobilité
- Salarié.es qui ont accès à la solution en direct

Format : Une plateforme, accessible aux conseiller.ères mobilité, qui leur soumet des propositions de postes pour les salarié.es qu'ils et elles suivent.

## **Top Skills**

Le projet a été lancé en 2017 et l'expérimentation a eu lieu courant 2018. Le projet a été arrêté courant de l'année 2019.

Objectif : grâce à un algorithme croisant les profils des salariés internes, les offres de mobilité, les catalogues de formation, proposer des possibilités d'évolution professionnelle aux salariés

L'outil est développé par une start-up.

### Données utilisées :

- profils des salariés
- base de données du prestataire
- offres de mobilité interne
- catalogue de formations internes

Utilisateur.rices : des salarié.es des entités volontaires pour l'expérimentation

Format : Une plateforme, accessible aux utilisateur.rices, qui leur soumet des propositions de postes et des alertes mail avec les nouveaux postes correspondant au profil

Le premier contact avec un terrain a été la rencontre avec Caroline, une directrice des RH. C'est elle qui a été démarchée par la start-up qui produit Mobijob et qui a déployé cette expérimentation auprès des conseiller.ères mobilité. Elle a décrit cette solution avec beaucoup d'enthousiasme et a été une première porte d'entrée pour enquêter sur Mobijob. C'est sur sa recommandation que j'ai rencontré la responsable du projet de l'époque, Valérie ainsi que Pauline qui lui a succédé. Si Caroline s'est montrée d'emblée intéressée par le projet de l'enquête, espérant avoir des informations sur les éventuelles réticences des utilisateur.rices, je n'ai pas réussi à obtenir de soutien de la part de Valérie. Elle était en effet particulièrement sceptique sur l'utilité de la solution, ne souhaitait pas en faire la promotion auprès des conseiller.ères mobilité. Mon enquête était alors perçue comme mettant l'accent sur une dimension tout à fait accessoire, selon elle, du travail d'accompagnement des salarié.es, détournant l'attention des enjeux que traversent les conseiller.ères mobilité.

J'ai donc contourné ce blocage dans l'accès au terrain en contactant plusieurs conseiller.ères mobilité directement, en les repérant sur l'intranet de l'entreprise. Ici, le fait d'être salariée de l'entreprise a nettement facilité cette prise de contact, qui n'aurait pas été possible sans un accès aux organigrammes diffusés sur l'intranet de Telco. Lors de ces entretiens, j'ai particulièrement mis en avant mon rattachement à la recherche universitaire, et aussi mon statut d'étudiante. L'association de ces deux dimensions m'a le plus souvent permis de bénéficier d'une bienveillance de principe de la part de mes interlocuteur.rices. Lorsque Valérie a quitté son poste, j'ai pris contact avec Pauline qui la remplaçait. Pauline était alors chargée d'animer le réseau des espaces mobilité et responsable du projet Mobijob. Elle s'est montrée bien plus ouverte à mon travail d'enquête, qu'elle a perçu comme une occasion d'en savoir plus sur les possibilités et les limites de Mobijob. C'était important pour elle car elle a saisi ce projet dont elle a la charge à bras le corps et a déployé toute son énergie à relancer le projet auprès des utilisateur.rices. L'enquête est donc arrivée pour elle à un moment où elle cherchait à mener un retour d'expérience sur le projet.

Elle m'a donc présentée comme une chercheuse interne à l'entreprise, participant au retour d'expérience sur le projet et c'est à ce titre que j'ai assisté aux ateliers menés auprès des conseiller.ères mobilité pour les encourager à utiliser l'outil, ateliers souvent menés avec la start-up prestataires. J'ai également pu grâce à ce statut assister aux réunions bi-mensuelles qui réunissaient les conseiller.ères mobilité qui ont été sélectionnés par la responsable de projet pour promouvoir l'outil auprès de leurs collègues. Après avoir été présentée à ce groupe de conseiller.ères, j'ai réalisé des entretiens avec la plupart d'entre eux et suis devenu familière au fur et à mesure de ma présence aux réunions et aux ateliers. C'est grâce à cette familiarité tissée progressivement que j'ai pu négocier de suivre plusieurs conseiller.ères dans leur travail quotidien et notamment assister à leurs entretiens avec les salarié.es qu'ils et elles accompagnent. Ces observations ont été essentielle pour cerner tant les pratiques quotidiennes des conseiller.ères que les références et les valeurs sur lesquelles ils et elles s'appuient pour réaliser leur travail. Ce terrain d'enquête est le plus important dans ma thèse car c'est celui pour lequel j'ai eu l'accès au terrain le plus large et le plus long, ce qui m'a permis d'analyser les évolutions dans le positionnement des différent.es acteur.rices par rapport à l'outil. Toutefois, je n'ai pas pu avoir accès, malgré de multiples relances aux personnes chargé.es du développement technique

de la solution au sein de la start-up. La chargée de communication qui m'a accordé un entretien a refusé d'entrer dans les détails sur le fonctionnement de l'algorithme et les données utilisées, invoquant la protection du secret commercial.

En parallèle, j'ai cherché à enquêter sur un outil développé au sein de l'entreprise. Up Hiring a pour objectif de proposer aux chargé.es de recrutement<sup>6</sup> un premier tri des candidatures qu'ils et elles reçoivent pour les recrutements externes. Pour certains postes, les candidatures sont en effet très nombreuses. Lorsque j'ai commencé à m'intéresser à cet outil, il n'était pas encore déployé au sein de l'agence recrutement mais avait été testé par plusieurs chargé.es de recrutement. Avec ma tutrice au sein du laboratoire SENSE, nous avons pris contact avec la manageuse des chargé.es de recrutement. Elle nous a reçues en entretien avec une des chargé.es de recrutement et elles nous ont parlé de l'intérêt qu'elles trouvaient à l'outil. Il m'a été difficile de négocier mon accès au terrain car la manageuse ne voyait pas l'intérêt de mon enquête. Toutefois elle a accepté que je suive Sarah, une chargé.e de recrutement, dans son travail quotidien. Cela m'a permis de comprendre quelles étaient les contraintes de son travail et les outils sur lesquels elle s'appuyait. L'objectif était pour moi d'observer le travail des chargé.es de recrutement avant l'introduction d'un outil big data et pendant son déploiement. Cela n'a pas été possible car l'outil n'a jamais été déployé au sein de l'agence recrutement et je n'ai jamais réussi à obtenir un entretien avec la manageuse de l'équipe pour comprendre ce revirement. J'ai donc poursuivi mon enquête sur cet outil en contactant, à la direction des systèmes d'information, Etienne qui avait supervisé sa conception. Il m'a accordé deux entretiens et m'a mise en contact avec les deux chargé.es de projet qui s'étaient directement occupé du développement informatique d'Up Hiring. Ici, c'est ma position de chercheuse interne m'a permis d'accéder aux documents confidentiels détaillant les choix techniques et les modalités de fonctionnement de la solution. C'est à partir de ces documents que j'ai pu avoir des informations concrètes et précises sur le fonctionnement de l'algorithme

---

<sup>6</sup> Les chargé.es de recrutement s'occupent des premières étapes du recrutement : après une mise au point avec un.e consultant.e en recrutement et le ou la manager.euse qui cherche à recruter, les chargé.es de recrutement diffusent les offres, examinent les candidatures, envoient les réponses négatives aux candidat.es éliminé.es et enfin, ils et elles proposent aux consultant.es une sélection de candidat.es que le ou la consultant.e reçoit en entretien.

utilisé, ce qui n'a pas été possible pour les solutions développées à l'extérieur de Telco. Si je n'ai pas pu avoir d'informations directes sur les raisons de l'arrêt de ce projet, j'en ai eu de manière indirecte en échangeant avec un analyste des systèmes d'information qui avait été chargé d'un audit sur Mobijob et avait par la même occasion côtoyé les directeur.rices chargé.es de l'arbitrage budgétaire entre les différents projets big data. Il m'a indiqué qu'Up Hiring avait été arrêté pour privilégier le déploiement de Mobijob. La responsable du projet Top Skills a donné la même explication sur l'arrêt de l'expérimentation qu'elle dirigeait. L'enquête monographique et la présence sur le temps long au sein de l'entreprise a donc été un atout essentiel pour cerner les rapports de pouvoir entre les différent.es responsables de projet et les directions RH et les directions des systèmes d'information.

Top Skills est quant à lui un projet que j'ai pu observer depuis sa conception jusqu'à l'arrêt de son expérimentation. Ayant été précédemment en contact avec la responsable de projet, j'ai pu intégrer l'équipe projet en tant que « sociologue ». J'étais donc chargée d'assister aux ateliers proposé.es aux futur.es utilisateur.rices pour faire remonter leur intérêts et leurs objections sur l'outil, puis aux réunions proposées une fois la solution déployée pour accompagner les utilisateur.rices. Il s'agissait pour moi de faire un retour sur l'acceptabilité sociale du projet et la manière dont le travail d'accompagnement et d'information pouvait être mené pour faciliter son appropriation par les salarié.es. La brièveté de l'expérimentation ne m'a pas permis de réaliser d'entretiens avec les utilisateur.rices mais j'ai pu assister à l'ensemble des ateliers et réunions faisant la promotion du projet, ainsi qu'aux sessions d'information qui permettaient aux utilisateur.rices de donner leur avis sur la solution. Ce terrain m'a surtout permis d'observer l'expérimentation d'une solution du point de vue de la responsable de projet, avec laquelle j'ai eu plusieurs entretiens qui m'ont permis de saisir la manière dont sa perspectives sur les solutions big data évoluait au fur et à mesure du projet.

D'autres projets, qui seront évoqués au cours de la thèse, ont été l'occasion de terrains d'enquête plus brefs. Mais plus largement, cette diversité de terrains d'enquête au sein d'une même entreprise a permis d'analyser comment les différents projets se complètent voire entrent en concurrence au sein d'une entreprise qui valorise fortement l'engagement dans le développement d'innovations techniques. L'enquête monographique a été complétée par des observations de conférences organisées par des associations professionnelles des RH et des entretiens avec des

concepteur.rices de solutions big data concurrentes à celles déployées chez Telco, pour avoir une vision plus large du développement de ces technologies dans les autres entreprises françaises.

### 2.3. Plan de la thèse

Une première question se pose à nous : comment saisir l'objet big data ? Nous chercherons donc dans le premier chapitre à cerner les enjeux de pouvoir qui traversent les différentes définitions du terme. C'est en se penchant sur la manière dont l'objet de recherche a été construit tout au long de l'enquête que nous pourrons saisir ces enjeux de pouvoir. Il s'agit en effet de comprendre comment les spécificités de la réalisation d'une thèse en CIFRE, portant sur un objet particulièrement médiatisé, ont été à la fois des contraintes et des atouts pour l'enquête.

Dans le chapitre suivant, nous verrons que les outils qui s'appuient sur les big data et l'IA sont particulièrement mis en avant sur le plan médiatique, comme des solutions d'avenir pour améliorer la productivité des entreprises. Ces discours s'appuient sur un imaginaire technophile que nous avons retrouvé, décliné sous des formes diverses, tout au long de l'enquête. Il est essentiel de mesurer la diffusion et le poids de cet imaginaire pour comprendre pourquoi ces différents outils sont expérimentés, à plusieurs reprises, et ce malgré leurs limites techniques. Pour cela, nous chercherons à saisir ces limites techniques, à comprendre les possibilités et les incapacités de ces outils censés proposer des rapprochements entre offre de poste et profil de candidat. Nous verrons que l'opération qui fait problème est celle qui met en nombre les éléments qualitatifs que sont les expériences et les compétences professionnelles, à partir de données souvent lacunaires. Ce travail de quantification pose de nombreuses difficultés en termes de biais, d'opacité des algorithmes et de risques de discrimination. C'est ce que nous chercherons à explorer, malgré la difficulté rencontrée au cours de l'enquête d'obtenir des éléments précis sur le fonctionnement des solutions big data et s'appuyant sur l'IA. Soulignons toutefois que cet imaginaire n'agit pas en dehors de toute structure sociale. S'il travaille à ce point les différents acteur.rice.s de l'organisation, c'est qu'il s'insère dans des dynamiques de rationalisation des politiques RH qui sont en cours dans l'entreprise depuis les années 1990. Nous verrons également que les trajectoires et les positions des acteur.rice.s dans l'organisation jouent significativement sur leur rapport à cet

imaginaire technophile et sur leur réception des différents outils promus par la direction de l'entreprise.

Pour comprendre comment et pourquoi les outils big data se développent, nous nous attacherons dans ce troisième chapitre à les situer dans un contexte de rationalisation des services RH (décontextualisation des compétences, individualisation des relations de travail, développement des outils de gestion). Le développement de la logique compétence est importante à analyser parce que beaucoup d'outils big data prétendent s'appuyer sur les compétences. Il est donc essentiel d'analyser la mise en œuvre de cette rationalisation, à travers notamment le déploiement de différents outils de gestion RH, dont les solutions s'appuyant sur les big data et l'IA sont les plus récents.

Si ces outils de gestion sont déployés au sein des organisations pour favoriser le développement de pratiques de travail plus standardisées, l'enquête, et tout particulièrement le travail d'observation mené auprès des conseiller.ères mobilité, permet de mettre en lumière la manière dont les acteur.rices concerné.es composent avec ces outils de gestion. Les entretiens et les observations du travail d'accompagnement des conseiller.ères, ainsi que de leurs réunions, ont permis de cerner les marges de manœuvre qu'ils et elles dégagent pour composer avec ces outils de gestion qui ont pour objectif de standardiser le travail, les contraintes organisationnelles et la conception qu'ils et elles ont de leur travail. Le quatrième chapitre sera donc l'occasion de se pencher en détail sur les pratiques professionnelles des conseiller.ères, sur leur parcours et leur formation, ainsi que sur les régulations professionnelles qui encadrent ce groupe.

Il est clair que les outils big data et s'appuyant sur l'IA ne s'intègrent pas facilement dans les pratiques de travail existantes. Tout un travail de plaidoyer, d'accompagnement du changement, pour reprendre les termes utilisés au sein de l'entreprise, est alors déployé. Ces solutions, dont nous avons évoqué les limites techniques, sont en effet promues et valorisées par les responsables de projet, chargé.es du déploiement de ces outils. En nous penchant lors du chapitre 5, tant sur leur parcours professionnel, leur discours de justification que sur les méthodes qu'ils et elles emploient pour emporter l'adhésion des salarié.es, nous verrons comment ces cadres chargé.es de porter ces projets innovants adhèrent aux imaginaires technophile et valorisant le ou la salarié.e acteur.rice de son parcours professionnel.



C'est également les schémas de carrière attendus au sein de l'entreprise qui poussent ces cadres à s'investir dans des projets valorisants mais dont la réussite n'est pas garantie. L'enquête s'est intéressée à différentes expérimentations et cette variété permet de saisir à quel point les positionnements des responsables de projet par rapport aux outils et à leurs limites sont variables en fonction de leur degré de proximité avec les utilisateurs.

Après s'être intéressés aux responsables de projet, nous chercherons dans le chapitre 6 à comprendre comment le rapport qu'entretiennent les professionnels des RH aux outils déployés est révélateur de leur rôle au sein de l'organisation. Il nous faudra pour cela se pencher en détail sur leurs pratiques professionnelles et leurs références communes. Nous verrons ainsi que les conseillers mobilité ont un rôle de pacification sociale au sein de l'organisation. Ils et elles ont effet pour mission d'aider les salariés pendant leur parcours professionnel, pour favoriser leur mobilité et leur autonomie. Cette mobilité est en effet considérée par l'entreprise comme un élément important pour gagner en productivité. Nous verrons dès lors comment les conseillers composent au quotidien entre la responsabilisation des individus et la prise en compte des limites organisationnelles qui freinent les possibilités de mobilité.

Cette tension ne concerne pas uniquement les conseillers mobilité, elle est vécue également par l'ensemble des salariés. Le dernier chapitre permettra de se pencher sur les utilisateurs finaux des outils big data et s'appuyant sur l'IA. Nous verrons que ces utilisateurs cherchent à s'approprier ces outils de différentes manières en fonction de leur profil et de leur position dans l'organisation, pour les détourner en partie de leurs objectifs initiaux. Toutefois, l'enquête montrera que ces outils ne permettent que très peu de développer le pouvoir d'agir des salariés sur leur parcours professionnel, ce qui s'explique aussi bien par des limites liées à l'outil que par des limites organisationnelles.

La thèse analysera les outils big data en s'intéressant à la manière dont ils quantifient des réalités sociales complexes et à la manière dont ces opérations de quantification viennent percuter des pratiques de travail et des normes de mobilité établies au sein de l'organisation.

# Partie 1 : Les mille facettes des outils big data

Au cours du travail d'enquête, il a fallu tourner et retourner la notion de big data, la manière dont elle était décrite dans les discours médiatiques et traversées de différents imaginaires, ainsi que la contradiction entre ces imaginaires et les possibilités réelles des outils. Les outils big data se développent au sein des entreprises parce qu'ils s'inscrivent dans un contexte porteur, qui valorise la responsabilisation individuelle et la flexibilité des entreprises. Ce sont ces différentes perspectives sur notre objet de recherche que cette première partie de la thèse s'attachera à explorer dans les trois prochains chapitres.

## **Chapitre 1 : Faire des big data RH un objet sociologique**

Ce travail de thèse, mené dans le cadre d'une CIFRE sur un sujet proposé par une entreprise privée, a nécessité de se confronter à un objet dont les contours sont mouvants, dont les définitions ne font pas consensus auprès des spécialistes, et qui bénéficie d'un effet de mode qui peut brouiller les pistes d'enquête possible. C'est également une opportunité passionnante de travailler sur des questions apparemment en train d'émerger, tout en resituant cet objet au croisement de perspectives de recherche variées en sciences sociales. Cela permet de défaire notre objet de recherche de sa dimension magique, pourtant si présente dans les discours médiatique qui l'entourent. Nous allons voir dans ce chapitre quelles sont les contraintes et les opportunités propres à une thèse en CIFRE et dans quelle mesure elles ont orientées la construction de l'objet de recherche. Nous analyserons les difficultés liées au travail d'enquête sur un objet aussi saturé d'enjeux de pouvoir, et notamment d'enjeux financiers, y compris sur les terrains d'enquête explorés dans cette thèse. Enfin nous détaillerons les perspectives théoriques sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour faire le tour de cet objet de recherche.

## 1. Les spécificités d'une thèse en CIFRE dans le laboratoire SENSE :

La thèse a eu lieu dans le contexte particulier de la CIFRE, mais plus encore, elle a bénéficié d'une double inscription scientifique, au sein de l'université de rattachement et dans le laboratoire de recherche au sein de l'entreprise. Ce positionnement particulier a fortement contribué à la construction de l'objet de recherche.

### 1.1. De la demande / commande au projet de recherche

La demande initiale d'une recherche sociologique sur les big data RH vient de la direction des RH. Elle a ensuite été transformée par une sociologue du laboratoire SENSE pour formuler une proposition de recherche qui concilie les besoins de l'entreprise et les exigences de la recherche académique. Cette proposition a ensuite été diffusée par l'entreprise et auprès de réseaux de chercheur.ses. J'y ai répondu par un projet de thèse d'une vingtaine de pages. C'est le parcours classique des appels à candidatures proposés par le laboratoire SENSE. Ces différentes étapes permettent une formalisation d'un équilibre entre les attentes de l'entreprise et les spécificités d'un travail académique. Cela permet d'intégrer des questionnements proprement sociologiques, tant théoriques que méthodologiques et de limiter les risques d'une recherche déconnectée des problématiques sociologiques et qui se bornerait à mettre en avant une énième mode managériale.

C'est d'autant plus important que la thèse s'inscrit dans un contexte d'effervescence autour des *big data* RH. L'analyse documentaire que nous avons menée montre que dans les médias généralistes et spécialisés (RH, gestion des entreprises, nouvelles technologies), un des thèmes mis en avant est le supposé retard des RH français dans le traitement automatique des données, par rapport aux pratiques des RH américains, mais aussi par rapport aux pratiques des services marketing, par exemple. Ces articles, dans lesquels la dimension normative est très importante, valorisent les services qui seraient « data-driven », c'est-à-dire qui s'appuient sur des technologies qualifiées d'innovantes dans le traitement des données pour prendre des décisions. Différentes réunions et séminaires des

professionnel.les des RH présentent les big data RH comme la technologie montante, qui va rapidement devenir incontournable. L'enquête montre que cette vision est diffusée par les responsables de projet et se retrouve parfois chez les utilisateur.rices RH, pas forcément convaincu.es de l'efficacité des outils, mais certain.es de la nécessité de se les approprier pour ne pas être dépassé.es par les évolutions de leur profession.

L'effervescence se manifeste également dans les projets développés au sein de l'entreprise. Ils sont nombreux à être lancés dans différents espaces de l'organisation mais sans stratégie clairement définie par la direction générale. Ces projets sont portés par quelques acteur.rices qui n'échangent pas entre elles.eux, voire sont en concurrence. Ils relèvent principalement d'une démarche exploratoire. Quel poids accorder alors dans l'analyse à ces expérimentations ? Quel effet de connaissance y a-t-il à enquêter sur une technologie émergente ? Ces technologies qui sont en cours d'expérimentation, comme l'utilisation des big data et de l'IA dans les RH, ne transforment pas radicalement les organisations quand elles sont déployées. Mais leur étude permet de saisir des dynamiques et des tensions déjà existantes au sein des organisations. Elles sont un prisme pour analyser l'adoption de technologies en cours de construction, l'évolution des pratiques d'accompagnement RH, l'injonction à la mobilité professionnelle et plus largement la recherche de moyens pour réduire les coûts des fonctions supports au sein des entreprises.

L'enquête est une monographie menée au sein de l'entreprise Telco. Ce choix méthodologique a permis de saisir des dynamiques en cours d'émergence au sein des services RH. Mais surtout, le travail ethnographique permis par la monographie, et notamment les observations directes du travail des conseiller.ère.s mobilité, a été essentiel pour resituer les outils dans les pratiques de travail existantes. Cela a permis de relativiser les bouleversements annoncés par l'introduction des big data dans les services RH. Les dynamiques repérées sont d'autant plus visibles que l'enquête a eu lieu au sein d'une entreprise qui s'est lancée assez tôt, par rapport aux autres grandes entreprises françaises, dans l'expérimentation de ces outils au sein des services RH. Telco est une entreprise de télécommunication, à l'origine une administration publique, elle a été privatisée à la fin des années 1990. La privatisation a été suivie d'une phase de réduction des effectifs qui a été d'une grande violence pour les salarié.e.s de l'entreprise. Nous reviendrons dans le Chapitre 3 :1 sur cette crise, la marque qu'elle a laissée sur les pratiques RH dans l'entreprise et ses conséquences sur

l'enquête. Aujourd'hui, Telco est une entreprise mondiale, qui employait 148 000 salarié.e.s en 2019. Elle se présente comme à la pointe des technologies de télécommunications. La valorisation des innovations techniques traverse l'ensemble de l'organisation et se retrouve également au sein de la direction des RH du groupe, ce qui permet de comprendre son avance relative dans l'expérimentation des solutions utilisant les big data et l'IA dans les RH. Les outils big data RH en sont au stade de l'expérimentation dans plusieurs grandes entreprises (l'Oréal, Société générale, Crédit agricole). Ceux qui sont effectivement généralisés concernent plutôt l'extraction de bases de données et la production automatisée d'indicateurs. Les big data sont quant à eux utilisés dans différents domaines des RH, notamment l'amélioration de la qualité de vie au travail, la formation, la gestion des talents, la gestion de la mobilité, la marque employeur et le recrutement. Les données peuvent venir de sources internes (référentiels métier, bases de données RH ou traces d'utilisation des outils numériques) ou externes (comparaison avec d'autres parcours professionnels, réseaux sociaux, etc.). Les outils permettent par exemple un premier tri automatique des CV lors d'une procédure de recrutement ou bien des recommandations de formations ou de postes.

La question de départ, telle qu'elle était formulée dans l'appel à candidature et dans le projet de thèse, s'intéressait à l'inscription des nouveaux outils qui sont les big data RH dans des contextes de travail donnés. Il s'agissait de s'interroger sur le lien entre les environnements de travail et la possibilité pour les salarié.es de s'approprier ces outils pour accroître leur pouvoir d'agir, notamment sur leurs parcours professionnels. Il s'agissait plus largement d'analyser les outils big data RH dans les environnements dans lesquels ils sont déployés et de cerner les facteurs tant individuels que collectifs qui en freinent ou favorisent l'appropriation. Au fur et à mesure de la découverte des terrains d'enquête, il s'est avéré que la plupart des outils big data RH étaient expérimentée auprès des services RH, mais très rarement directement par les salarié.es. Les questionnements ont alors été réorientés vers l'étude des big data RH comme outils de calcul, outil de rationalisation et outil de travail des RH.

## **1.2. Encadrement scientifique**

Cette thèse a été menée dans le cadre d'une convention industrielle de formation à la recherche (CIFRE) établie entre l'Institut de recherche interdisciplinaire

en sciences sociales (IRISSO) de l'université Paris-Dauphine et l'entreprise Telco, au sein de laquelle j'ai été employée d'octobre 2016 à octobre 2019. Une thèse en CIFRE est un contrat tripartite entre l'entreprise employeuse, le laboratoire de recherche et l'Agence nationale de la recherche et de la technologie. Le contrat de travail implique une subordination juridique et une inscription dans la ligne hiérarchique. Ce lien de subordination a été étudié par Constance Perrin-Joly (2010). L'auteure évoque aussi la dépendance économique du ou de la doctorant.e vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie. Il est en effet difficile de changer d'employeur.se pour terminer les recherches puisqu'il faudrait alors renégocier une convention avec un.e nouvel.le employeur.se. Les possibilités sont restreintes puisque l'accréditation pour une thèse CIFRE nécessite que l'inscription en doctorat date de moins d'un an. En outre, ces recherches se réalisent le plus souvent sur le mode de l'observation participante dans les services auxquels appartient le doctorant. Le changement d'objet d'étude est donc difficile en cours de route.

Cette thèse a été réalisée en CIFRE dans un contexte particulier. Le laboratoire SENSE est composé de chercheur.ses en sociologie, en économie et en science informatique. Les objets de recherche sont divers et les recherches peuvent être menées individuellement ou collectivement. La thèse s'est inscrite dans un projet transversal, impliquant différentes entités de l'organisation, sur le digital dans l'entreprise. L'ensemble du temps de travail était consacré à la thèse. Les seules implications dans ce projet ont été des restitutions ponctuelles des travaux au responsable du projet et à certains collectifs d'enquêté.es ou responsables de projets big data RH. Dans ce cadre, il a été nécessaire de déployer des stratégies de traduction entre mes recherches académiques, les restitutions aux responsables de projet et les restitutions auprès des utilisateur.rices (Delahaye 2008).

La réalisation d'une thèse au sein de ce laboratoire d'entreprise présente des spécificités qui l'éloignent des conditions habituelles des thèses CIFRE, notamment les conflits de temporalité entre le temps de la recherche et le temps de l'organisation employeuse (Rouchi 2017). Le collectif de chercheur.ses et l'encadrement de la thèse par une chercheuse du laboratoire permet tout d'abord un soutien intellectuel et scientifique tout au long de la thèse. L'inscription dans ce collectif permet une socialisation à la recherche en entreprise, à travers notamment des séminaires de recherches, des réunions d'équipe et des moments de sociabilité plus informels, un soutien et un accompagnement face aux questionnements théoriques,

méthodologiques et pratiques qui jalonnent l'enquête, ainsi que des retours riches et bienveillants lors des présentations en séminaire. J'ai bénéficié d'un accompagnement similaire au sein de l'IRISSO. L'inscription dans ce laboratoire m'a permis de bénéficier d'un accompagnement scientifique constant, à travers la participation à des séminaires de recherches, des ateliers doctoraux et des conseils méthodologiques et bibliographiques.

L'ancrage dans le laboratoire SENSE crée également un éloignement vis-à-vis du reste de l'entreprise et notamment des terrains d'enquête. L'éloignement est à la fois physique et hiérarchique. Cette position rend plus facile la prise de recul par rapport au terrain d'enquête (Perrin-Joly 2010), mais n'offre pas la même familiarité avec les terrains et les enquêtés. L'enquête s'est déroulée sur plusieurs terrains, en fonction des expérimentations lancées au sein de l'entreprise. Certains étaient de courte durée, et n'ont pas permis d'approfondir l'enquête auprès des utilisateur.ices, l'enquête s'est alors concentrée sur le lancement de l'expérimentation, l'interaction entre les acteur.ices lié.es au projet (commanditaire, responsable de projet, concepteur.ices, utilisateur.ices) et les évolutions de l'expérimentation en fonction de l'état des rapports de force entre les différents services de l'entreprise<sup>7</sup>

Le terrain d'enquête le plus important concerne une solution déployée auprès des conseiller.ères mobilité de l'entreprise, chargé.es de l'accompagnement à la mobilité des salarié.es de l'entreprise. Il s'agit pour les salarié.es souhaitant effectuer une mobilité de remplir leur profil sur une plateforme conçue par une start-up. Les conseiller.ères ont alors accès à des propositions de postes en mobilité interne pour les salarié.es qu'ils et elles accompagnent. Ce rapprochement entre profil et poste est effectué par une solution s'appuyant sur l'IA<sup>8</sup>.

L'enquête a donc eu lieu au sein de différentes entités de l'entreprise et auprès d'acteur.ices variés. Ces entités n'ayant pas de liens particuliers avec le laboratoire SENSE, tout un travail d'approche et d'entrée sur les terrains a été nécessaire, plus ou moins fructueux en fonction des expérimentations. J'ai donc eu un positionnement différent en fonction des expérimentations, de l'observatrice juste tolérée à la

---

<sup>7</sup> Chapitre 5 :3.1.

<sup>8</sup> Chapitre 2 :2

sociologue intégrée à l'équipe projet. Ces variations ont eu des conséquences concrètes sur le déroulement de l'enquête et notamment sur la compréhension qu'ont les enquêté.es de ma position et de mon travail.

### 1.3. Perception de l'enquête par les enquêtés

L'enquête a été menée sur une technologie en cours d'expérimentation dans les grandes entreprises françaises. La première difficulté est d'ordre pratique : il faut repérer ces expérimentations, négocier l'accès au terrain et le garder jusqu'au déploiement du projet. Les responsables de ces expérimentations peuvent se saisir de l'arrivée d'une sociologue en espérant mettre en lumière leur projet. Ils peuvent au contraire limiter l'accès à certains enquêtés, notamment les concepteur.rices et les utilisateur.rices des outils *big data*. Ces responsables craignent que les conclusions de la sociologue entraînent un arrêt de l'expérimentation, et ce d'autant plus que la chercheuse est salariée de l'entreprise. C'est, bien sûr, prêter aux résultats d'une enquête sociologique une influence qu'elle n'a pas au sein de l'organisation.

En fonction des terrains, j'ai été perçue différemment par les enquêté.es : comme une étudiante demandant de l'aide pour avancer un projet universitaire ou comme un membre de l'équipe projet à qui on peut signaler des dysfonctionnements et espérer une résolution. Pour certains projets, j'étais officiellement intégrée dans l'équipe projet et présentée comme la sociologue s'assurant dans l'adéquation entre l'outil et les attentes du terrain. C'était notamment le cas pour Top Skills. Les entretiens ont dans ce cas permis d'obtenir de la part de la responsable de projet des retours détaillés sur l'utilisation des outils et notamment sur leurs dysfonctionnements. Mais il a été beaucoup plus difficile de mener des entretiens approfondis sur la trajectoire professionnelle et les pratiques de travail de ces enquêté.es. Malgré un cadrage qui a été renforcé et précisé au fur et à mesure des entretiens, les utilisateur.rices abordaient toujours l'entretien comme le passage à l'oral d'un questionnaire écrit. C'était le cas tant pour Mobijob que pour les bilans des usages numériques<sup>9</sup>. En étant

---

<sup>9</sup>Nous avons peu développé cet outil jusqu'à présent, car il ne s'appuie pas sur les big data. Les bilans des usages numériques sont mis à disposition des salarié.es dans leur espace personnel sur l'intranet de l'entreprise. L'objectif est, dans le cadre d'un accord sur la



intégrée à l'équipe projet, j'étais considérée comme venant dans une démarche de retour d'expérience, et les enquêté.es s'attendaient à une grille de questions détaillées sur l'ergonomie de l'outil. Les réponses aux questions sur leur parcours professionnel étaient donc le plus souvent peu détaillées.

A l'inverse, un des terrains s'est fermé pour moi au moment où l'expérimentation sur un outil big data RH qui proposait un tri automatique des CV s'est arrêtée, après plusieurs journées d'observation. Après plusieurs journées d'observation du travail quotidien des chargé.es de recrutement, je n'ai pas pu reprendre ce travail malgré de nombreuses relances. Il m'a donc été impossible d'obtenir de la part de la responsable du service ou des chargé.es de recrutement une explication sur l'arrêt du projet. L'enquête sur ce projet s'est prolongée par d'autres biais, notamment celui de différents responsables des systèmes d'information qui m'ont parlé du fonctionnement de l'algorithme et des arbitrages qui ont mené à l'arrêt de l'expérimentation.

Ce fut très différent pour les outils pour lesquels je contactais en mon nom propre les utilisateur.rices, comme Mobijob. Si je m'inscrivais là aussi dans le cadre d'un retour d'expérience sur le projet, mes démarches se faisaient indépendamment de l'équipe projet, ce qui m'a permis de mettre l'accent sur la dimension universitaire de mon travail et donc de réaliser des entretiens approfondis, qui permettaient d'envisager les pratiques de travail comme partie intégrante de l'objet de recherche et pas uniquement comme un contexte à l'objet central de la recherche. Cette ouverture a été favorisée par les différentes observations que j'ai pu réaliser, au cours desquelles les salarié.es observé.es m'associaient souvent à une étudiante en RH. Les enquêté.es se sont habitués à ma présence mois après mois et une confiance s'est progressivement établie, permettant notamment d'être recommandée à une autre enquêtée. Ces différents éléments m'ont permis de recueillir un matériau particulièrement riche sur les conseiller.ères mobilité de l'entreprise.

---

transformation numérique signé en 2016, de proposer aux salarié.es des données sur leurs usages de plusieurs outils numériques (mail, messagerie instantanée, conférence téléphonique, etc.). Ces données sont comparées à la moyenne de l'entité à laquelle appartient le ou la salarié.e et à celle de son métier.

Les différentes figures auxquelles j'ai été associée m'ont permis en fonction des terrains de varier les points de vue sur les outils big data RH, sur les politiques de mobilité professionnelle et sur le travail quotidien des enquêtés.es.

## 2. Les big data : un objet qui ne laisse pas indifférent

Il s'agit maintenant de se pencher plus précisément sur l'objet big data. Comment ces technologies sont-elles définies, circonscrites et appréhendées ? Nous allons voir que les discours et les imaginaires qui entourent ces outils sont souvent teintés d'une forme de fascination pour leurs supposées potentialités. Cet enthousiasme est toutefois fortement nuancé par les chercheur.euses, en sciences sociales comme en sciences informatiques : ils et elles montrent que les possibilités de ces outils sont bornées tant par des contraintes techniques que par des réalités sociales.

### 2.1. La dimension mythique des big data

#### 2.1.1 Ebauches de définition

Les données peuvent être définies comme « ce qui est connu et admis, et qui sert de base, à un raisonnement, à un examen ou à une recherche », et dans une approche informatique comme l'« ensemble des indications enregistrées en machine pour permettre l'analyse et/ou la recherche automatique des informations »<sup>1</sup>. Selon cette approche, il semble qu'une donnée soit une unité de base, existant indépendamment d'un support et n'ayant pas de sens par elle-même. Elles sont donc, au sens propre, données. Serge Abitebul<sup>10</sup> définit la donnée comme une description élémentaire d'une réalité, par exemple les mesures de température dans une station météo. L'information renvoie selon lui à une agrégation de données avec un sens pour construire une représentation de la réalité, par exemple des courbes avec l'évolution

---

<sup>10</sup> Serge Abitebul, conférence d'ouverture du colloque « Big data, entreprises et sciences sociales. Usages et partages des données numériques de masse ». Collège de France, 2014.

des minima de température dans un lieu donné. Les connaissances sont quant à elles des informations portant une dimension de vérité ou de généralité, par exemple l'augmentation de la température avec l'activité humaine. A titre d'exemple, dans le cadre des big data, on peut envisager le nombre d'e-mails envoyés par un.e salarié.e dans une journée comme une donnée, l'évolution de ce nombre sur l'année ou la comparaison avec d'autres salarié.es comme une information, et une explication de ces variations par des contraintes organisationnelles ou des variables socio démographiques comme une forme de connaissance.

L'intelligence artificielle est « l'ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence »<sup>11</sup>. L'apprentissage automatique, ou machine learning est la capacité d'une machine à apprendre à partir d'une base d'apprentissage, soit un échantillon souvent volumineux de réponses correctes. Le matching ou appariement prédictif, utilisé notamment dans les RH, utilise les données du passé, par exemple des parcours professionnels, pour prédire le futur, par exemple faire des appariements entre offres d'emploi et profils de candidats. Si l'ensemble des outils que nous avons analysé s'appuie sur des big data, tous ne s'appuient pas sur l'IA. La délimitation entre les outils qui relèvent de l'IA et les autres fait d'ailleurs l'objet de vifs débats entre les acteur.rices rencontré.es, débats que nous n'avons pas cherché à trancher au cours de cette thèse.

### 2.1.2 Des solutions magiques ?

Les *big data* sont décrits par leurs promoteur.rices comme un nouveau paradigme scientifique qui fonctionne uniquement sur la base de corrélations, à partir de données brutes si nombreuses qu'elles permettraient de saisir le social en étant au plus proche des traces des individus. Ces *big data* peuvent être pour partie rapprochées de ce qu'Alain Desrosières (2014) appelle la quantification néolibérale, soit les pratiques de benchmark qui visent une amélioration de la performance. Les *big data* cherchent elles aussi à orienter les comportements, à l'inverse des statistiques traditionnelles qui ont pour objectif de décrire des réalités macro-sociales. Pour autant les *big data* sont présentées comme n'utilisant plus les grandes catégories d'analyse

---

<sup>11</sup> Dictionnaire Larousse [en ligne]

des statistiques traditionnelles et du benchmark, mais comme partant uniquement des individus.

La dimension mythologique des big data est également mise en avant : la croyance répandue en la possibilité d'atteindre une forme supérieure de connaissance – plus juste, plus objective et plus précise – à partir de larges ensembles de données. Cette dimension rappelle les formes de croyances des Grecs en leurs mythes, décrites par Paul Veyne (Veyne 1983). Un mythe est selon lui un récit anonyme et indirect, qui ne peut donc être approprié par un.e auteur.e en particulier. Les discours sont alors tenus pour vrais sans qu'ils aient directement à voir avec le fonctionnement réel de leur objet.

C'est un récit héroïque et un discours d'action : il part d'une réalité existante pour mettre en avant ce qu'il faut réformer. Ces dimensions se retrouvent dans les discours de promotion des outils big data RH qui présentent des politiques des ressources humaines qui ne sont pas suffisamment objectives, car elles ne seraient pas fondées sur des chiffres et proposent des outils qualifiés de révolutionnaires pour changer cet état de fait. Pour pouvoir parler de mythe, il faut que soient développés des affichages répétés par les dirigeant.es qui renforcent les processus de diffusion et favorisent un effet de continuité.

Mais une autre tendance cherche plutôt à nuancer l'idée d'une disparition des modèles scientifiques traditionnels tout en affirmant que les big data sont en train de bouleverser de nombreuses sphères sociales. C'est notamment ce qui ressort du rapport rédigé par David Bollier à la suite d'une table ronde organisée par l'institut Aspen<sup>12</sup> sur « les promesses et les périls des big data »<sup>13</sup>. La synthèse de la table ronde pointe vers un consensus : la théorie est nécessaire pour extrapoler au-delà du domaine observé. En cela, la position de Christopher Anderson semble être

---

12 Un réseau international à but non lucratif réunissant des associations indépendantes de différents pays pour « favoriser une meilleure compréhension mutuelle et d'organiser un dialogue dans un esprit ouvert et non partisan entre les citoyens, la société civile et les dirigeants, d'anticiper sur les grandes transformations qui affectent le monde et de formuler des propositions qui renforcent l'expression des valeurs humanistes. ». Source : site Internet - <http://www.aspenfrance.org/linstitut-aspen-france/qui-sommes-nous/> [consulté le 09/03/2017]

13 David Bollier, « The Promise and Peril of Big Data », The Aspen Institute, Communications and Society Program, 2010.

relativement minoritaire. En revanche, l'idée de l'émergence d'une nouvelle infrastructure de connaissance avec le développement des big data est partagée, avec l'idée que ce développement entraîne et entraînera des changements importants sur les plans économique, politique et culturel. Une différence émerge de ce document entre l'utilisation des big data dans les sciences humaines et sociales et leur utilisation par les entreprises. Un usage scientifique tend vers une forme de vérité et doit donc se préoccuper des biais qui peuvent, par exemple, résulter du nettoyage des données. Dans ce cadre, repérer des corrélations n'est pas suffisant, il faut leur donner un sens. En revanche, dans le monde des entreprises, l'objectif de l'utilisation des big data est la performance économique. La connaissance des dynamiques sociales n'est qu'un moyen. Faire émerger des corrélations à partir de vastes ensembles de données peut alors être suffisant pour atteindre cet objectif.

Au total, l'analyse documentaire a fait ressortir une forme de fascination pour ces nouveaux objets techniques, fascination qui est toutefois relativisée par une partie des acteur.rice.s en contact avec ces solutions.

## **2.2. Des objets techniques qui suscitent fascination et relativisation**

Mener une enquête sociologique sur les *big data*, c'est s'aventurer dans un terrain mouvant, saturé de représentations sociales sur le pouvoir des nouvelles technologies en général et des données en particulier. Elles infusent les définitions que donnent les différents acteur.rices de la notion de *big data*. L'expression, utilisée alternativement au singulier et au pluriel, au masculin et au féminin semble glisser entre les mains. L'analyse documentaire permet de dégager une ébauche de définition, formulée par les promoteur.rices des big data. Ces derniers insistent sur le volume, qualifié de gigantesque, des données traitées et sur le pouvoir révolutionnaire des algorithmes. Ceux-ci seraient capables de croiser ces données extrêmement variées pour faire émerger des prédictions permettant de transformer les entreprises ou les politiques publiques.

Le développement des outils d'analyse de données RH s'inscrit dans le développement des outils de gestion au sein des grandes entreprises : de la gestion de stocks au recrutement, ils visent une rationalisation de l'organisation à travers le recueil et le traitement de données sur les différentes fonctions de l'entreprise. Dans

les RH, ces outils sont accompagnés de discours sur la professionnalisation de la fonction RH à travers la production de normes et de règles (Fondeur 2014). Mais ces outils s'inscrivent également dans une dynamique qui vise à mesurer le travail et les aptitudes des salariés pour rationaliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Dujarier 2010). Les outils utilisant des techniques d'intelligence artificielle pour améliorer et fluidifier les processus RH s'inscrivent dans la continuité des outils de gestion existants. Ils relèvent également d'un cadre idéologique valorisant au sein des entreprises la mobilité, la capacité des salariés à être « acteurs de leur parcours professionnels » (Périlleux 2005) et d'un cadre organisationnel qui individualise la gestion des ressources humaines (Monchatre 2010).

Les outils *big data* RH sont présentés comme des technologies révolutionnaires qui permettront de réduire les coûts de la fonction RH et de rendre les décisions plus efficaces en les appuyant sur des grandes quantités de données. Ils permettraient par exemple de trier automatiquement les candidatures en fonction des offres ou de recommander des postes pour favoriser la mobilité interne. Certains outils sont développés à destination des RH, d'autres pour une utilisation directe par les salariés. Les outils sont présentés comme un facteur de modernisation et de flexibilité pour les directions RH. Ces discours valorisants sont rendus possibles par le développement de technologies traitant de grandes quantités de données, notamment grâce à l'intelligence artificielle.

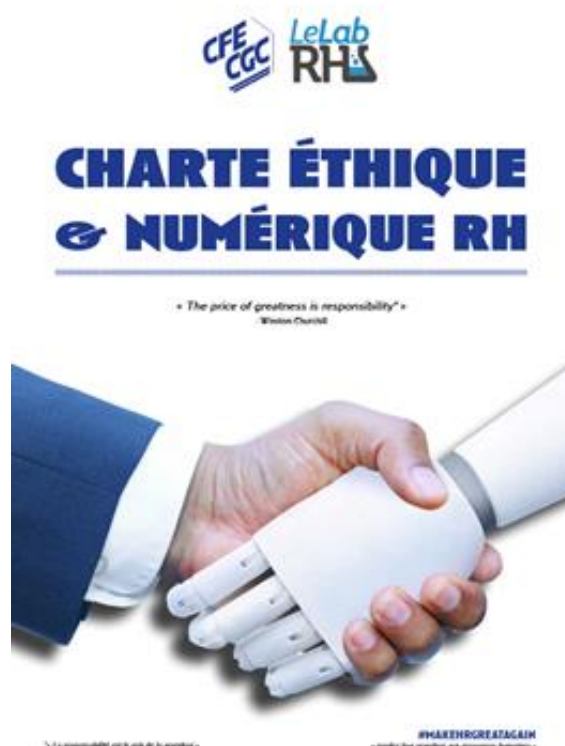
C'est un marché en croissance : des solutions sont développées par des *start-up*, et depuis peu par les grands éditeurs de logiciels. Le traitement des données est toutefois fortement encadré par les réglementations européennes. L'utilisation de ces outils est donc beaucoup moins développée en France qu'aux Etats-Unis. Nous verrons que ces outils sont aujourd'hui cantonnés à des expérimentations dans les grandes entreprises françaises. Certains de ces outils sont produits par des grandes entreprises comme Cornerstone, Oracle ou IBM, mais d'autres ont été élaborés par des *start-up*. L'analyse documentaire<sup>14</sup> montre que les articles de presse, tant généralistes que spécialisés en RH ou en nouvelles technologies, qui abordent la question des *big data* RH ont été majoritairement écrits entre 2015 et 2017. Ces années

---

<sup>14</sup> Chapitre 2 : 1.1

ont vu une croissance importante du nombre de start-up proposant des solutions big data RH. Le Lab RH, association qui représente les *start-up* développant « des solutions RH innovantes », en dénombre 400 en 2017.

Le secteur s'est suffisamment développé pour que certains acteur.rices encouragent une institutionnalisation. C'est justement l'objectif du Lab RH, qui a proposé en 2018, en partenariat avec la CFE-CGC, une charte « éthique et numérique RH ». D'une quinzaine de pages, elle rappelle les principes de la loi Informatique et libertés de 1978, ainsi que ceux du règlement européen sur la protection des données de 2016. Elle liste ensuite les bonnes pratiques, notamment autour du traitement des données. Cette charte s'inscrit explicitement dans la lignée des politiques de responsabilité sociale des entreprises, ce qu'évoque la citation de Winston Churchill dans le document qui suit (« The price of greatness is responsibility »). Elle est également une déclinaison des discours qui encouragent le développement d'innovations dans le traitement des données RH. C'est ce que révèle tant l'image de la poignée de main que le slogan « Make HR great again », inspiré de la campagne de Donald Trump : une collaboration fructueuse entre la technologie et les services RH permettra la revalorisation de ces derniers.



Source : Charte éthique et numérique RH – CFE-CGC, 2018.

Si les articles de presse, généralistes comme spécialisés, présentant les expérimentations en cours sont nombreux, il est en revanche difficile d'évaluer les mises en œuvre effectives et les impacts réels de ces outils sur les organisations.

### 3. Construire les big data RH comme objet sociologique

Nous allons maintenant s'intéresser à la manière dont les sciences sociales pensent les outils big data. Il s'agit ici de comprendre comment ces différentes approches appréhendent ces technologies émergentes, mais aussi ce que la sociologie des usages, du travail et des outils de gestion peut nous dire des outils big data RH et de la manière dont ils sont appropriés ou non au sein des organisations.

#### 3.1. Les travaux de sciences sociales : nuances et prudence

*Les années 2010 voient le développement d'un champ académique autour des big data. La revue *Big data & Society* est créée en 2013. Revue interdisciplinaire à comité de lecture, elle combine des approches issues des sciences humaines et sociales et des sciences informatiques autour des big data. En France, la *Revue française de sociologie* a publié en 2018 un numéro sur les big data intitulé « Big data, sociétés et sciences sociales ». Ces travaux s'intéressent notamment à la manière dont les big data peuvent transformer les sciences sociales.*

De nombreux travaux, comme ceux de danah boyd et Kate Crawford (2012), Etienne Ollion et Julien Boelaert (2018), ou encore Dominique Cardon (2015), relativisent le caractère révolutionnaire des big data. Ces auteur.es soulignent les limites de l'utilisation croisée de bases de données massives. Malgré l'espoir éveillé par les big data d'une évacuation de la question de la représentativité, Rob Kitchin (2014) rappelle que les big data sont toujours à la fois une représentation et un échantillon de la réalité et que ces données sont constituées en source d'information, formées par les technologies et les interfaces utilisées, l'environnement social et réglementaire entre autres. Les algorithmes construits sont donc traversés par les valeurs et les représentations du monde de leurs concepteur.rices. Danah boyd et Kate Crawford (2012) prennent l'exemple de l'analyse des publications Facebook et des tweets : la mauvaise qualité des outils d'archivage disponibles pour Facebook et Twitter peut



pousser les chercheur.ses à étudier plutôt le présent, à cause de la difficulté à traiter les données plus anciennes. Plus généralement, les autrices soulignent elles aussi que les big data ne correspondent jamais à des bases de données complètes. Il faut donc rendre compte des biais, tant dans la construction que dans l'interprétation des données. Elles posent toutefois l'émergence de modèles de recherche fondés sur des très grandes quantités de données, souvent non structurées, comme une évolution bien réelle et s'interrogent sur les conséquences que cette évolution peut avoir sur le monde de la recherche : la nécessité d'accéder à des bases de données souvent payantes risque de favoriser les dominants du système universitaire et favoriserait les écarts entre chercheur.ses. D'autre part, les compétences en analyse des données quantitatives sont aujourd'hui plutôt détenues par des hommes. Or des chercheuses féministes comme Sandra Harding (Harding 1990) ont montré que les personnes qui posent les questions de recherches déterminent les questions posées et celles laissées de côté.

Dans son ouvrage sur les algorithmes, Dominique Cardon (2015) montre l'interdépendance entre les machines et les humains : les algorithmes s'inscrivent dans des contextes sociaux particuliers et influencent eux-mêmes les dynamiques sociales. Après avoir détaillé les différents types d'algorithmes et rappelé que ces derniers permettent d'établir des corrélations et non des causalités, il souligne que les algorithmes peuvent, à travers cet usage des corrélations, renforcer les inégalités sociales existantes. En reproduisant des pratiques courantes elles-mêmes structurées par les discriminations, les algorithmes participent à leur reproduction.

Après l'analyse des limites des big data, une autre orientation tend à mettre en avant les risques en termes de contrôle social de la collecte généralisée de données (Christl et Spiekermann 2016). Les big data sont alors envisagés dans une perspective foucauldienne, comme des techniques de gouvernement qui permettent d'adapter les désirs des individus aux besoins des entités de gouvernement, ici les entreprises. Plus que des outils de surveillance, ils sont des dispositifs permettant d'orienter les comportements des salariés à partir de suggestions qui les poussent à se couler dans le moule de l'entreprise et dans le cadre idéologique dominant.

Toutefois, il existe peu de travaux sociologiques analysant les outils big data au sein des entreprises et encore moins qui se concentrent sur les outils big data RH. Cela s'explique notamment par le caractère encore expérimental et limité de leurs

utilisations dans les entreprises. Leur promotion et leur déploiement, que nous analysons dans cette thèse, dit pourtant beaucoup des transformations à l'œuvre dans les services RH des grandes entreprises.

### **3.2. La description sociologique d'un objet technique**

En quoi les big data RH sont-ils un objet sociologique ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord cerner les limites de cet objet de recherche. De nombreux outils s'appuient sur des données quantifiées pour organiser, gérer, rationaliser les politiques RH au sein des entreprises. Il n'existe pas de limite claire entre outils « analytics » qui s'appuieraient sur un traitement statistique simple des données et outils big data, et pas de consensus entre les enquêtés sur la question. Le développement d'outils big data RH étant encouragé par l'entreprise et présenté dans les revues professionnelles comme une solution d'avenir, l'étiquette « big data RH » contribue à la valorisation d'un projet. Au cours de l'enquête, elle a donc été employée plus largement par les responsables de projet que par les data scientists, soucieux quant à eux de préserver l'originalité de leurs méthodes.

Au fil des recherches, des traits caractéristiques se sont dégagés pour cerner les outils big data RH. Tous servent à rationaliser, à mieux gérer et à rentabiliser les RH. Ce sont en outre des outils qui s'inscrivent dans une dynamique d'individualisation des relations de travail (Castel 1995) avec un traitement non seulement automatique mais aussi individualisé des données. Contrairement aux outils de gestion de la paie par exemple, le traitement ne se fait pas seulement à partir d'informations officiellement détenues par l'entreprise, mais aussi à partir de données externes et internes jusqu'ici non traitées.

L'analyse de ces outils nécessite donc une attention particulière aux données utilisées et à leur mode de traitement. L'enquête s'est intéressée au travail de quantification (Desrosières 1993) réalisé pour mettre en nombre des parcours professionnels, des compétences et des expériences. La quantification n'est pas seulement une action technique, c'est aussi un acte politique : il faut postuler des espaces d'équivalences entre différents objets, ici des expériences professionnelles, pour pouvoir les quantifier. Par exemple pour un outil qui suggère des postes en mobilité interne aux salariés, c'est à partir de référentiels et de dictionnaires que les mots choisis par les utilisateurs sont rapprochés dans des nuages de mots. C'est ainsi que la pertinence d'un profil par rapport à une offre est évaluée : en quantifiant

la proximité sémantique entre les deux. Ici, la quantification nécessite que les acteur.rices postulent un espace d'équivalence, ici entre des compétences, ou entre des expériences.

Les utilisateur.rices, et parfois même les responsables de projet, n'ont pas les informations et les ressources cognitives pour comprendre précisément les raisons de ces décalages. D'abord parce que les formules des algorithmes développés par des prestataires externes ne sont pas divulguées, mais aussi parce que les résultats obtenus par l'apprentissage profond sont trop complexes pour être interprétés, y compris par les concepteur.rices des algorithmes. Il est alors impossible pour les commanditaires d'évaluer les conséquences des choix de construction de l'algorithme ou de données traitées. C'est ce que soulignent les auteur.es de *Black box society* (Pasquale et al. 2015) lorsqu'ils et elles déclarent à propos des outils *big data* utilisés dans la finance que lorsqu'une transaction est trop complexe pour être expliquée à des profanes, elle est trop complexe pour être mise en œuvre et devrait être interdite.

À partir de référentiels et de dictionnaires, les mots choisis par les utilisateur.rices sont rapprochés dans des nuages de mots. C'est ainsi que la pertinence d'un profil par rapport à une offre est évaluée : en quantifiant la proximité sémantique entre les deux. La quantification – le fait d'exprimer par des nombres ce qui auparavant était exprimé par des mots (Desrosières 1993) – n'est jamais une opération neutre. Elle nécessite que les acteur.rices postulent un espace d'équivalence, ici entre des compétences, ou entre des expériences. C'est un acte politique que de considérer comme comparables, en dehors du contexte dans lequel elles ont été mises en œuvre, les compétences déclarées par les salariés. Les responsables de projet défendent les outils *big data* RH comme des systèmes intelligents et neutres, qui fonctionneraient toujours sans accroc. Pourtant, développer un outil *big data* est un travail banal, fastidieux : il faut récupérer les données, les nettoyer, gérer les bases d'apprentissage, choisir ou créer les algorithmes, etc. Chaque étape nécessite des arbitrages et chaque arbitrage fait un choix qui laisse de côté la possibilité d'une autre manière de catégoriser, d'une autre pondération. Quant à la neutralité qui serait permise par les grandes quantités de données traitées, elle est illusoire. L'analyse s'effectue toujours sur un échantillon, la base de données n'étant jamais un reflet complet et exact de la réalité sociale qu'elle représente.

Les différents éléments évoqués soulèvent un paradoxe qui travaille les différents acteur.rices, des concepteur.rices aux utilisateur.rices, en passant par les responsables de projet. Comment articuler l'individualisation qui serait rendue possible par de plus grandes capacités de calcul et des jeux de données plus détaillés avec la standardisation nécessaire au traitement automatique de ces données ? Les outils doivent prendre en compte la manière la plus personnalisée possible les situations individuelles, mais les choix techniques entraînent une standardisation du recueil d'informations pour pouvoir les comparer. Cette contradiction se matérialise dans les difficultés que rencontrent notamment les utilisateur.rices pour s'approprier les outils big data RH.

Il semble donc essentiel, pour cerner le devenir des outils big data RH, tout d'abord de réaliser une description attentive des technologies employées, à la suite de l'anthropologie des techniques, puis d'analyser les relations entre les choix techniques et leurs modes d'utilisation :

*Il nous faut sans arrêt effectuer l'aller-retour entre le concepteur et l'utilisateur, entre l'utilisateur-projet du concepteur et l'utilisateur réel, entre le monde inscrit dans l'objet et le monde décrit par son déplacement. (Akrich 2010, p. 11)*

Il faut donc constamment faire l'aller-retour entre l'utilisateur.rice tel qu'il est pensé par le concepteur.rice, informé par des imaginaires et des représentations de la technologie et des organisations, et l'utilisateur.rice réel, orienté et encadré par les dynamiques sociales existantes. Ainsi Mobijob, outil de recommandation de postes en interne, est conçu pour être utilisé directement par les salariés, sans accompagnement des services RH. Les concepteur.rices sont donc partis du principe que l'utilisateur.rice serait un salarié acteur.rice de son parcours, capable de se valoriser, de définir ses compétences à partir des suggestions de l'outil. Cette image est nourrie par une idéologie managériale qui valorise la responsabilisation des salariés (Périlleux 2005).

Il s'agit donc également de saisir dans quelle mesure les outils big data RH prolongent et transforment les dynamiques d'individualisation et de rationalisation à l'œuvre dans les services RH des grandes entreprises.

### 3.3. Le devenir d'une innovation managériale

Le choix du terme « outil » pour désigner les big data RH s'inscrit à la suite de Franck Aggeri et Julie Labatut (2010). Les auteurs montrent que l'usage de l'expression « outil de gestion » reflète une image modeste de la gestion, l'outil serait là pour soutenir le salarié dans son travail. A l'inverse, le terme « outil » est le produit d'une opération de pensée intellectuelle et possède une dimension politique

*Ils [les outils de gestion] sont le produit d'une opération de pensée intellectuelle (doctrine d'usage, schéma abstrait) et ils comportent une dimension politique, implicite ou explicite, susceptible d'être révélée dans le cadre d'actions organisées et finalisées. Autrement dit, l'idée d'outils axiologiquement neutres n'est pas tenable dès lors que l'on observe les outils de gestion en situation. [...] L'outil agit alors comme une machine "épistémique" qui modifie la perception du réel, permet la construction et l'interprétation de nouveaux phénomènes. (Aggeri et Labatut 2010, p. 5)*

Parler d'« outil big data RH » permet donc de tenir non seulement la matérialité de l'outil, dans sa dimension physique et calculatoire, mais aussi l'attention à la dimension politique qu'ils revêtent à travers les choix techniques et les manières dont ils sont déployés dans l'entreprise. Pour les big data RH, l'opération de pensée se trouve dans l'élaboration par les commanditaires de leurs attentes : quel domaine d'application (le recrutement ou la mobilité interne par exemple), quelle interface, quelles fonctionnalités et pour quels utilisateurs ?

L'opération de pensée c'est aussi la création de l'algorithme et le choix des données à traiter par le prestataire (externe ou interne). Dans un algorithme pour le recrutement externe, est inscrite une conception de ce que doit être le processus de recrutement : quelle partie est automatisable, quelle partie ne l'est pas, une conception de ce que sont les bons candidats et les bons critères pour classer ces derniers.

Les outils big data RH peuvent également être analysés à travers la notion de dispositif employée par Michel Foucault (2001). Ce terme renvoie aux techniques, aux stratégies et aux formes d'assujettissement que met en place le pouvoir. C'est un ensemble hétérogène, un réseau, qui inclut tout à la fois des discours, des institutions,

des règlements, des principes moraux. Ce terme permet, dans le cadre des outils big data RH, de penser l'interaction entre les outils techniques, les discours qui les promeuvent et les idéologies sur lesquelles ces discours s'appuient. Si cette perspective est intéressante, nous avons choisi pour cette thèse de désigner les big data par l'expression « outil big data ». Elle nous a semblé plus à même de traduire le faible impact qu'ont actuellement ces solutions sur le travail des professionnel.les des RH et sur les possibilités de mobilité des salarié.es. Toutefois la notion de dispositif est intéressante pour articuler les idéologies qui valorisent l'innovation technologique que proposent ces outils avec les normes de l'entreprise sur la mobilité professionnelle qui encadrent le déploiement de ces outils.

Plus largement, la thèse suit les big data RH considérés comme une forme d'innovation managériale. Elle s'intéresse pour cela aux trois ingrédients de l'action organisée dégagés par Denis Segrestin (2004). En premier lieu, nous trouvons les projets définis par les acteur.rices qui essaient de hiérarchiser leurs intentions et leurs objectifs pour construire des stratégies. Il s'agit ici de comprendre qui sont les commanditaires et les responsables des projets big data RH et dans quelle mesure, à la manière des hauts fonctionnaires, ils croient à leurs mythes (Bezès 2000). Nous nous appuyerons pour cette analyse sur les entretiens menés avec ces responsables de projet et sur les observations des dispositifs d'« accompagnement du changement » qu'ils et elles ont mis en place<sup>15</sup>. En deuxième lieu il faut penser les structures dans lesquelles se déploie l'action, le contexte organisationnel, les règles, procédures ou équipements techniques. Ces derniers informent et encadrent tant l'action des responsables de projet que celles des utilisateur.rices dans leur travail quotidien. Reste enfin à cerner les dimensions plus souterraines de l'organisation, les règles tacites liées à des solidarités professionnelles et des coalitions d'intérêt<sup>16</sup>. Ces dernières peuvent, en effet, imposer des compromis à l'autorité centrale, comme ça a été le cas sur certains projets big data RH.

---

<sup>15</sup> S'embarquer et embarquer dans un projet innovant cChapitre 5 :2

<sup>16</sup> 0

### 3.4. Saisir les big data RH par leur appropriation et leurs usages

Si l'outil développé par la start-up est peut-être une invention, un développement technique nouveau, pour devenir une innovation (Alter 1996), il faut qu'il s'intègre dans des dynamiques sociales, qu'il soit approprié par les acteur.rices. Selon Norbert Alter, l'innovation constitue la mise en œuvre d'une invention au sein d'un milieu social. C'est lors de ce processus que les différent.es acteur.rices se confrontent aux tensions entre les possibilités théoriques de l'invention et les contraintes et possibilités pratiques du milieu dans lequel elle est déployée. Cette intégration passe par des transgressions par rapport aux normes d'utilisation de l'invention, telles que définies par les concepteur.rices<sup>17</sup>. On ne peut donc comprendre ce processus qu'en se penchant sur les interactions entre les acteur.rices concerné.es, l'invention en question et l'environnement dans lequel ils et elles évoluent. Nous verrons ainsi que les big data RH s'articulent difficilement avec les processus RH existants<sup>18</sup>.

C'est par exemple vrai pour un outil proposant des postes en mobilité interne. Le jugement des conseiller.ères sur la pertinence d'une mobilité repose souvent sur des connaissances informelles difficilement intégrables dans un traitement automatisé de données. L'analyse sémantique et l'utilisation de l'intelligence artificielle ne permettent pas, selon les conseillers, une prise en compte des finesses du fonctionnement de l'entreprise. L'un d'eux explique ainsi qu'un profil de salarié peut correspondre à un poste dans une entité donnée, mais être inadapté au même poste dans une autre entité. Les nouvelles technologies peuvent contribuer au raidissement des rapports de pouvoir dans l'organisation (Muhlmann 2001) : si Mobijob ne produit pas des résultats conformes aux représentations qu'ont les conseiller.ères de l'organisation, c'est parce que les normes sur lesquelles ils et elles s'appuient et qui orientent les possibilités de mobilité professionnelle sont souvent informelles et variables dans l'espace et le temps. Elles ne sont donc pas inscrites dans l'algorithme. L'architecture informatique n'enserme pas complètement les actions des salariés, candidats à la mobilité ou conseillers, parce qu'une partie de l'activité et du

---

<sup>17</sup> Chapitre 4 :4.1

<sup>18</sup> Chapitre 4 :4.2

fonctionnement de l'organisation lui échappe. Il est clair ici que l'architecture informatique n'enserme pas complètement les actions des salariés (parce qu'une partie de l'activité lui échappe et parce que certains acteur.rices entretiennent cette opacité).

Certaines technologies sont abordées, d'autres sont ignorées lorsqu'elles n'ont pas d'intérêt pour le travail des acteur.rices. Les outils ne sont appropriés par leurs utilisateur.rices que lorsque ces derniers trouvent un avantage à les intégrer à leurs pratiques professionnelles.

*Les individus n'ont aucune raison d'accepter des technologies si les transformations à l'œuvre ne font pas écho à ce qu'ils sont (au niveau de leur expérience, de leurs aspirations ou de leur subjectivité), à ce qu'ils font (tant au niveau de leur activité individuelle que collective) et à ce qu'ils efforcent de construire quotidiennement par leur travail (dans leurs pratiques, leurs règles de métier, leurs habitudes de vie, leur identité. (Bobillier Chaumon 2016, p. 12)*

L'enquête montre ainsi que les dynamiques organisationnelles pouvaient rendre difficile l'acceptation de ces outils par les RH et les salariés : la succession de projets, lancés rapidement et abandonnés tout aussi vite, ne permet pas à ces derniers d'intégrer les outils proposant des nouvelles technologies à leurs pratiques de travail.

Un outil n'est pas figé, donné d'avance : l'utilisateur.rice peut aborder l'outil sous un angle différent pour lui trouver de nouvelles qualités favorables à son adoption (Rabardel 1995). L'outil peut alors changer de rôle ou de statut et venir s'intégrer dans le quotidien de l'utilisateur.rice.

*« en fonction des objets sur lesquels ils doivent agir, des modalités d'usage différenciées d'un même artefact, des schèmes d'utilisation spécifiques, qui tendent à rendre cet artefact multifonctionnel et à constituer ainsi, à partir d'un même artefact, plusieurs instruments individualisés en fonction de la spécificité des objets et des tâches » (Rabardel, 1995, p. 103).*



Sur le plan méthodologique, l'enquête s'est attachée à capter la variation des points de vue. Les observations ont été menées tant auprès des utilisateur.rices RH dans leur travail quotidien qu'auprès des responsables de projet dans leurs démarches de promotion des outils big data RH. La variation des points de vue se retrouve également dans la diversité des enquêtés et a été plus largement permise par des positionnements variés en fonction des terrains d'enquête (intégration dans l'équipe projet ou prise de contact directe avec les utilisateur.rices par exemple) évoqués plus haut.

## Conclusion du chapitre

Pour analyser les outils big data d'un point de vue sociologique, nous avons choisi au cours de cette thèse d'appréhender les nouvelles technologies par le prisme des usages, ce qui nécessite de reconnaître à l'utilisateur.rice une relative autonomie dans la réception des outils et une capacité négociation sur ses applications concrètes. Dans cette perspective, nous verrons que l'utilisateur.rice n'est pas seulement contraint.e par les outils big data, il et elle s'en saisit, les détourne, se les approprie. Cette approche nous permet de tenir à la fois l'étude attentive des technologies déployées, leur potentiel contraignant et l'attention à la manière dont les utilisateur.rices se saisissent de ces outils et négocient au quotidien leur intégration dans les pratiques de travail.

## Chapitre 2 : Les outils big data RH : quantification et rapports de pouvoir

Que calculent les outils big data RH ? Et à partir de quelles données ? Ces questions sont peu posées par les responsables de projet, dont les discours pour justifier le déploiement de ces solutions se limitent souvent à des considérations générales sur le pouvoir des données, considérations imprégnées d'un imaginaire technophile. Pourtant, ces questions sont essentielles pour mieux comprendre les interactions parfois conflictuelles entre les différentes solutions techniques et leurs utilisateur.ices. Nous chercherons dans ce chapitre à cerner le rôle des imaginaires qui entourent les outils big data. Il s'agit de voir dans quelle mesure de tels imaginaires permettent de comprendre le déploiement de ces outils, en dépit de leurs limites techniques. Pour cela, nous nous pencherons ensuite sur les rouages internes des algorithmes et les questions que posent les opérations de quantification des parcours professionnels. Ces éléments sont essentiels pour cerner les limites de ces outils en termes de biais, d'opacité et de discrimination. Il s'agit donc de se pencher sur les possibilités et les limites techniques de ces outils pour comprendre la manière dont ils sont saisis par les acteur.ices.

Les outils big data RH sont des outils de calcul. A travers une mise en nombre d'informations qualitatives, ils permettent d'effectuer un classement entre différents profils, des appariements entre profils et offres d'emploi ou de formation. Les travaux de sociologie de la quantification s'intéressent justement à la dimension politique des conventions d'équivalence (Desrosières 1993) qui traversent la conception des algorithmes. Il s'agit de mettre en nombre ce qui ne l'était pas. La quantification n'est pas seulement une action technique, c'est aussi un acte qui a des conséquences sur le plan politique et social : il faut postuler des espaces d'équivalences entre différents objets, ici des expériences professionnelles, pour pouvoir les quantifier. Ce postulat repose sur des conceptions particulières du monde et des objets étudiés. Les conventions d'équivalence sont inhérentes au travail statistique, mais elles ne sont pas explicitées par les concepteur.ices, pas plus que ne le sont les choix de programmation, la constitution de la base et les critères de classement.

Il s'agit au cours de ce chapitre d'entrer le plus possible dans les rouages internes de ces outils, pour comprendre comment se déroule cette opération de mise

en nombre et dans quelle mesure elle renforce ou modifie les rapports de pouvoir existants au sein des organisations. Les choix techniques qui sont faits pour développer les outils en question mettent en pratique des visions particulières du fonctionnement des entreprises, de la mobilité des salariés, etc. Mais les éléments techniques qui composent les outils, données utilisées, traitements statistiques, ne sont pas de simples courroies de transmission d'idéologies ou de choix stratégiques des directions d'entreprise. Bruno Latour rappelle que les entités techniques ont un rôle de traduction. La traduction est entendue par l'auteur comme une opération qui articule différents éléments dans un système d'interdépendances (1987). Ici, les algorithmes traduisent dans un langage mathématisé les expériences et les compétences, tant celles des candidat.es que celles qui sont recherchées par les recruteur.euses. C'est justement ce rôle de médiation des choix techniques que nous allons chercher à saisir dans ce chapitre.

Une première difficulté a émergé lorsque l'enquête s'est orientée vers la manière dont fonctionnent les algorithmes proposés par les start-up clientes de Telco. Nous verrons à quel point ces dernières se sont montrées réticentes pour donner des informations sur le fonctionnement de leurs algorithmes, que ce soit sur les données traitées ou sur les modalités de leur traitement. Ces informations sont considérées par les responsables de ces start-up comme relevant du secret commercial. Dans son analyse des différentes formes d'opacité qui entourent les solutions s'appuyant sur l'IA, Jenna Burrell (2016) souligne que cette réticence des concepteur.rices contribue à la méconnaissance du fonctionnement de ces solutions, y compris de la part des entreprises clientes. Il faudra donc nous interroger sur l'acceptation de cette opacité par les commanditaires et les responsables de projet. L'analyse des matériaux d'enquête semble indiquer qu'il faut aller chercher l'explication du côté de la supposée « magie » des big data et de l'IA (Elish et Boyd 2018), c'est-à-dire de croyances qui transforment le rapport qu'entretiennent les différents acteur.rices à ces solutions.

## **1. Le pouvoir normatif des algorithmes : le poids de l'imaginaire technophile**

Une des questions qui s'est posée de manière particulièrement insistante au cours de l'enquête a été de comprendre pourquoi les différents outils développés

étaient déployés au sein de l'entreprise Telco, malgré des performances perçues comme médiocres par une grande partie des acteur.rices concerné.es. Nous verrons dans la suite de cette thèse que la réponse à cette question passe entre autres par une analyse des transformations des politiques RH<sup>19</sup> et une meilleure compréhension des trajectoires professionnelles des responsables de projet big data RH<sup>20</sup>. Mais si ces éléments sont importants, il est également essentiel de comprendre d'abord le rôle de ces objets techniques en eux-mêmes.

Si les outils qui ont été analysés au cours de l'enquête se sont avérés peu performants, ils ont, malgré tout, suscité de nombreux investissements financiers et humains pour leur développement et leur déploiement au sein de l'entreprise. Différent.es acteur.rices se sont saisi.es des opportunités qu'offraient le déploiement de ces outils, et particulièrement des solutions d'appariements entre offres de poste et profils de candidats, qui ont obtenues bien plus d'attention et de moyens que d'autres solutions RH développées en interne. Nous allons expliquer dans cette partie que ce décalage est dû, entre autres choses, à l'inscription de ces outils big data dans un imaginaire qui valorise l'analyse des données comme une solution miracle à toutes les difficultés de l'entreprise.

Patrice Leblanc (1994) analyse l'imaginaire social et en distingue plusieurs dimensions principales. Il souligne tout d'abord que cet imaginaire est souvent associé à la notion d'utopie, parce qu'il représente un monde idéal. L'imaginaire qui entoure les big data dessine une utopie fondée sur la rationalité des décisions, rationalité permise par le traitement de grandes quantités de données. La dimension utopique est en effet très présente dans les discours des fondateur.rices de start-up et des commanditaires d'outils big data RH : ces derniers expriment le rêve d'une automatisation des processus RH qui permettrait tout à la fois de réduire les coûts de fonctionnement et de gagner en objectivité dans les choix réalisés. La mémoire collective est une autre dimension et a, quant à elle, une fonction unificatrice et s'appuie dans notre cas sur des représentations tirées de la littérature et du cinéma

---

<sup>19</sup> Voir Chapitre 3 :2

<sup>20</sup> Voir chapitre 5 :3.1

de sciences fiction : de *Dune*<sup>21</sup> à *Black Mirror*<sup>22</sup> en passant par *Matrix*<sup>23</sup> se dégage une fascination mêlée de répulsion face à la puissance supposée grandissante des machines. Nous verrons, en effet, que les responsables de projet marchent sur une ligne étroite entre la mise en avant du pouvoir des données et un rappel insistant de l'importance de l'être humain dans les prises de décision au sein de processus RH en voie d'automatisation<sup>24</sup>. Patrice Leblanc évoque également la dimension mythique ou idéologique de l'imaginaire qui permet de penser le monde pour orienter l'action : ici la valorisation de la rationalité algorithmique s'inscrit dans un cadre idéologique plus large qui valorise la mise en place d'un projet rationalisateur, dont le succès s'appuie sur des évolutions technologiques. Nous verrons en effet au cours de ce chapitre que l'imaginaire technophile traverse les décisions et les discours des différents acteur.rices rencontrés lors de l'enquête.

### 1.1. IA, big data, apprentissage profond, de quoi parle-t-on ?

Les termes tels que big data, intelligence artificielle, apprentissage automatique, apprentissage profond, sont largement utilisés dans les médias, sans être toujours définis précisément. Cela peut être lié au fait que pour un certain nombre d'entre eux, il n'existe pas de définition consensuelle et suffisamment précise pour être utilisée. L'enquête a été l'occasion de saisir les significations variées que les différents acteur.rices accordaient à ces termes. Les big data renvoient le plus souvent au traitement de grandes quantités de données structurées et non structurées, arrivant en temps réel. Mais ce terme est parfois utilisé par certains acteur.rices des RH pour désigner toute forme d'analyse de données RH.

---

<sup>21</sup> Franck Herbert, *Dune*, 1965, Chilton Books, 412 p.

<sup>22</sup> Charlie Brooker, *Black Mirror*, Channel 4, 2011-2014

<sup>23</sup> The Wachowskis, *Matrix*, Warner Bros, 1999

<sup>24</sup> Voir cChapitre 5 :3.3

Les solutions qui sont développées, tant en interne qu'en externe pour encourager la mobilité interne ou automatiser une partie du recrutement, s'appuient sur des algorithmes plus ou moins complexes. Le dictionnaire Larousse définit ce terme comme un :

*« Ensemble de règles opératoires dont l'application permet de résoudre un problème énoncé au moyen d'un nombre fini d'opérations. Un algorithme peut être traduit, grâce à un langage de programmation, en un programme exécutable par un ordinateur. »<sup>25</sup>*

Dans le cadre des projets analysés, on peut classer les algorithmes en fonction du type de données utilisées : structurées ou non, internes ou externes à l'entreprise. Mobijob et Top Skills s'appuient sur des données structurées issues de l'auto-déclaration, c'est-à-dire des profils remplis par les salarié.es, et des données non structurées récoltées sur les réseaux sociaux professionnels. Up Hiring s'appuie sur des données non structurées, les CV, les lettres de motivation des candidat.es et les offres de postes. Les données non structurées nécessitent l'emploi de techniques plus complexes, comme la fouille de données. Les données externes sont quant à elle présentées comme un atout par les prestataires qui proposent leurs solutions à Telco. Les données utilisées sont donc soit des données secondaires, comme les parcours professionnels extraits des réseaux sociaux soit des données qui proviennent de l'auto-déclaration. Dans le premier cas, nous verrons que ces données secondaires, détournées de leur objectif premier, ne sont pas toujours adaptées au traitement statistique dont elles font l'objet. Dans le second cas, l'auto-déclaration soulève son lot de problèmes pour les responsables de projet, et notamment la difficulté à impliquer un nombre suffisant d'utilisateur.ices dans la saisie de leurs données. Or ces algorithmes s'appuient sur des techniques particulièrement gourmandes en données (Boelaert et Ollion 2018). Tous ces algorithmes répondent à un objectif de classement

---

25 Dictionnaire Larousse en ligne : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/algorithme/2238> [consulté le 06/10/2017]

qui se traduit par des recommandations, comme pour Top Skills ou Mobijob, ou des palmarès, comme Up Hiring.

Plusieurs de ces algorithmes s'appuient sur des techniques issues de l'IA, soit un champ de recherches et un ensemble de techniques visant à permettre aux machines d'imiter une forme d'intelligence réelle. On peut distinguer trois formes d'apprentissage liées à l'IA.

L'apprentissage automatique peut être compris comme le champ d'étude qui cherche à donner aux ordinateurs la capacité d'apprendre sans avoir été explicitement programmé (Alpaydin 2009). C'est aujourd'hui une des formes d'IA les plus utilisées. Toutefois, les difficultés d'interprétation des résultats ne permettent pas d'avoir des garanties sur la qualité des algorithmes (Boelaert et Ollion 2018). Cet apprentissage automatique peut être supervisé : l'objectif est alors de prédire les valeurs d'une variable de sortie  $y$  à partir de variables prédictives  $x$ . Il s'agit de s'approcher le plus possible de la relation entre les prédicteurs et la variable de sortie. La méthode peut donc être rapprochée des méthodes de régression ou de classification en statistique. Pour l'apprentissage supervisé, le programme est entraîné sur la base de cas prédéfinis et c'est à partir de ces cas qu'il parviendra à une solution juste lorsque lui seront soumises des données similaires. Par exemple, on soumet à un ordinateur une série de photographies d'animaux et on lui demande de trouver le chat. L'apprentissage non supervisé a, quant à lui, pour objectif de détecter des régularités dans un jeu  $x$  de variables. Le principe est alors similaire aux méthodes de réduction de dimensionnalité et d'analyse factorielle. L'ordinateur doit trouver de lui-même les liens dans les images et les ordonner dans des catégories dont les caractéristiques sont similaires.

L'apprentissage profond est une méthode statistique qui s'appuie sur des « réseaux de neurones ». Ces derniers permettent à l'ordinateur d'apprendre des modèles de classifications. Le terme « profond » renvoie aux multiples couches qui contiennent chacune des nœuds, à partir desquels partent de nombreuses connexions. L'apprentissage profond s'appuie sur un algorithme qui ajuste le poids mathématique des nœuds pour qu'une donnée d'entrée conduise à une donnée de sortie pertinente. Il fonctionne le plus souvent avec des réseaux de neurones dont le fonctionnement s'inspire des neurones du cerveau. Le neurone formel transforme ses entrées en sorties selon des règles précises. Cela permet d'opérer rapidement des

classifications et de les améliorer. Les réseaux de neurones fonctionnent de manière inductive : des règles de traitement des entrées sont testées à partir de cas d'apprentissage pour limiter au maximum les erreurs et ainsi déterminer un système de décision. Ce système s'applique de manière d'autant plus générique que la base d'apprentissage a été large et les cas testés complexes. Ainsi, revient toujours au cœur du questionnement l'importance des données, tant en terme de qualité que de quantité. C'est d'autant plus paradoxal que ce sont justement ces données qui sont au cœur des imaginaires qui portent le développement des big data et de l'IA.

Analysons comment et dans quelle mesure les imaginaires valorisant la puissance de la technique sont véhiculés par les acteur.rices concerné.es par les outils big data. Il s'agira ensuite de dépasser ces imaginaires pour s'intéresser aux rouages des algorithmes et en cerner ainsi les limites techniques. Cela nous permettra d'analyser comment les difficultés à obtenir des données de qualité et l'opacité des solutions posent des problèmes pour l'appropriation de ces outils par les utilisateur.rices.

## 1.2. Des algorithmes magiques ?

Cet imaginaire est particulièrement visible dans le discours des responsables de projet. Ainsi lors des ateliers de présentation de la solution, la responsable de projet Top Skills met en avant la dimension intelligente de l'outil et son discours efface complètement le travail de programmation de l'algorithme, qui devient alors une « boîte noire » (Latour 1987).

*« Nous on ne veut pas utiliser de dictionnaire de compétences. Peu importe la façon dont vous écrivez, la machine le reconnaîtra. Le système est intelligent, on n'a pas besoin de mettre des gens dans des cases »*

*Christine, responsable du projet Top Skills*

Le système est présenté ici comme une entité autonome et le fonctionnement concret de l'outil n'est jamais abordé. Les critères de jugement pour les appariements ne sont pas évoqués précisément par les responsables de la start-up, malgré des questions précises des utilisateur.rices à ce sujet. Or avec une technologie



d'apprentissage automatique, l'outil n'apprend pas seul, il y a des personnes qui le programment à partir d'une base d'apprentissage (Marcus 2018).

### 1.2.1 Les résultats de l'analyse documentaire : une technophilie affirmée

L'analyse documentaire, les entretiens et les observations permettent de dégager un imaginaire commun aux commanditaires et aux concepteur.rices, et, dans une certaine mesure, aux utilisateur.rices des outils *big data*, imaginaire décliné sous des formes variables en fonction des acteur.rices : une technophilie (Chiapello et Gilbert 2013) qui considère l'innovation technologique, ici le traitement quantitatif de grandes masses de données, comme la solution aux difficultés organisationnelles et sociales des grandes entreprises. Nous retrouvons ici la valeur sociale accordée aux traitements quantitatifs analysée par Albert Ogien (2010). Danah Boyd et Madeleine Elish (2018) soulignent que les descriptions de la manière dont fonctionnent l'intelligence artificielle et les *big data* ressemblent souvent à des descriptions de magie. Elles évoquent un fonctionnement sans accroc, pour lequel l'effet final est impressionnant et dont les moyens mis en œuvre n'ont pas besoin d'être connus. Ces deux dimensions sont apparues lors de l'analyse documentaire et au cours des observations.

L'analyse documentaire<sup>26</sup> a été réalisée à partir de quarante articles obtenus en entrant la requête « big data RH » dans un moteur de recherche. Les textes sont issus de revues ou journaux généralistes, d'entreprises vendant des solutions RH (cabinets de conseil, éditeurs de logiciel, etc.), ou de sites d'information spécialisés dans le numérique. L'objectif de l'analyse est d'identifier les discours les plus visibles et les plus accessibles aujourd'hui sur l'utilisation des *big data* dans les RH. Ce corpus donne une idée de ce à quoi un.e responsable d'entreprise ou un.e responsable RH peut avoir accès lorsqu'il cherche à se renseigner sur les *big data*. Une analyse thématique et une analyse de la structure des documents ont permis de dégager tant les points communs que les divergences. Après repérage des idées significatives présentes dans les textes, elles ont été classées en 6 grands thèmes, qui apparaissent le plus souvent dans l'ordre suivant : la dimension révolutionnaire des outils évoqués, la nouveauté de ces outils dans le monde des RH français, l'insistance sur le volume

---

<sup>26</sup> Voir infra, introduction

des données, l'objectivité que permettraient ces outils, leur importance pour un positionnement stratégique des directions RH dans l'entreprise et enfin les réticences éventuelles, ainsi que les limites de ces outils.

Les promesses liées à l'utilisation des big data dans les RH que ces documents mettent en avant sont les suivantes : une amélioration de la performance des politiques RH, notamment pour la gestion des compétences considérées comme rares ou pour les processus de recrutement, et un meilleur positionnement des directions RH dans les instances décisionnelles de l'entreprise, grâce à une prise de décision fondée sur des faits observables et quantifiables, par opposition aux recrutements « à l'instinct ».

Le caractère révolutionnaire des big data est un thème central dans le corpus. Les documents sont émaillés d'hyperboles qui vont jusqu'à évoquer une « révolution digitale » : « envahi toutes les sphères de l'entreprise », « formidable occasion ». On trouve même une comparaison de ces outils aux découvertes de Galilée. Le procédé rhétorique qui consiste à accumuler des exemples, tant d'applications concrètes que d'entreprises ayant utilisé des solutions big data en RH, permet de donner une dimension tangible à un phénomène présenté comme « balbutiant ». L'utilisation des technologies big data dans les services RH semble grâce à ce flot d'exemples tout à fait accessible au lecteur ou à la lectrice. A cela s'ajoute une rhétorique sur la dimension objective des décisions prises avec les big data, par opposition à l'instinct des DRH. Ici encore, c'est la magie des chiffres et du volume de données qui est en jeu.

Ces articles fonctionnent comme une notice d'utilisation : voici les caractéristiques du produit (la quantité massive de données structurées et non structurées), voici les différentes utilisations que vous pouvez en faire (sourcing, gestion des compétences internes, etc.), voici les conditions dans lesquelles son utilisation est efficace (association des métiers / RH / SI), voici les limites du produit, et voici les consignes d'utilisation (« aux RH de ... »).

L'objectif de ces différents articles est donc bien de convaincre les acteurs de la fonction RH que les big data, malgré leurs contraintes et leurs limites, sont l'avenir des RH. Les services RH deviendraient, grâce aux algorithmes, plus performants et donc plus à même d'influencer les décisions des dirigeants d'entreprise. Il s'agit bien de promouvoir des produits commerciaux liés aux big data à travers une forme de

connaissance orientée vers la performance commerciale, en s'appuyant sur une croyance répandue dans le pouvoir des nouvelles technologies.

### 1.2.2 Vers une place de marché des compétences ?

Il est intéressant d'analyser ce discours de promotion à la lumière du travail de Christophe Midler sur les modes managériales (1986). Ce dernier montre comment la rhétorique accompagnant une mode managériale se décline sur trois niveaux. Tout d'abord un discours général sur l'univers dans lequel évolue l'organisation. Dans les articles analysés, on trouve bien un discours qui pointe la rapidité des évolutions technologiques et la nécessité de s'y adapter au même rythme. Ensuite un discours global sur l'entreprise, ses spécificités. Enfin, le troisième niveau évoqué par Christophe Midler est la description d'un dispositif de gestion pratique, ici la description d'un outil big data RH. Cette description comporte le plus souvent une évocation rapide des données utilisées, du mode de traitement algorithmique et un développement plus long sur les possibles applications pratiques de ces outils. Voici par exemple comment une directrice du recrutement décrit, lors d'un entretien, ce à quoi elle souhaiterait parvenir à travers le déploiement d'un outil big data.

*« Alors je vais vous donner mon rêve absolu, parce qu'en fait c'est un peu la cible, avec au final quelque chose qu'on peut appeler une place de marché, le Amazon de la mobilité, qui vise à dire : le jour où on aura rentré quelque part toutes les compétences, c'est-à-dire qu'on saura, qu'on aura la data base des compétences, celles déclarées par les salariés, celles nécessaires et déclarées par le groupe, celles que la formation donne [...]. Ce jour-là, qui n'est pas tout de suite, hein [...] on aura des outils qui permettront de dire : voilà, moi je suis manager, j'ai machin qui s'en va demain, il a telle compétence, j'ai besoin à peu près des mêmes compétences, je rentre ces compétences sur la place de marché, ça va aller me scanner toutes les personnes qui ont dit « moi, j'ai ces compétences-là et j'ai envie de changer de job ». Ça me remonte ces gens-là, je les reçois, et c'est là où je dis qu'il y a forcément toujours un humain [...] pour être sûr que les compétences qu'il déclare sont les bonnes, qu'il les a exercées, que voilà, et qu'il peut le recruter. Donc voilà le bout du bout : c'est*

*la place de marché où chacun est autonome sur le truc. Ce qui ne veut pas dire que les RH disparaissent, ce qui ne veut pas dire qu'on ubérise complètement le recrutement ou la mobilité, mais ce qui veut dire quand même que malgré tout on rend les gens stratégiques sur les compétences qu'ils veulent mettre en visibilité. »*

*Caroline, directrice du recrutement*

Présentée comme un « rêve », cette place de marché des compétences n'en est pas moins décrite et détaillée longuement. Les projets impulsés par cette directrice (notamment Mobijob) tentent de rapprocher le fonctionnement actuel des ressources humaines de cet idéal. La technologie est ici pensée comme ayant le pouvoir de transformer les structures organisationnelles. Finalement, l'adhésion aux imaginaires valorisant les outils big data RH se traduit par une mise en avant de la puissance supposée des données. Ce registre est notamment utilisé pour emporter l'adhésion des utilisateur.rices, mais il n'exclut pas une conscience des limites de l'outil. Il est principalement porté par les commanditaires des projets. Le second registre est déployé par les responsables de projet plus proches des utilisateur.rices, et par certains utilisateur.rices eux-mêmes. Ces acteur.rices voient dans ces outils une aide pour les décisions en termes de RH (mobilité professionnelle, recrutement, etc.) et mettent en avant l'importance de maintenir une prise de décision par un être humain. Les big data RH sont alors perçus comme des soutiens, et la manière dont ils peuvent orienter la décision des utilisateur.rices ne pose pas question, malgré le fait que ces outils orientent le regard de l'utilisateur.rice vers certaines informations au détriment d'autres, et que les modalités de ce classement demeurent largement opaques.

### **1.3. La dimension normative des objets techniques**

Les discours valorisant les big data ont des conséquences sur les pratiques parce qu'ils s'inscrivent dans des imaginaires sociotechniques existants. Ainsi, l'idée que le changement arrive à travers un nouvel outil, une innovation technique, est souvent présente dans les modes managériales analysées par Christophe Midler (*Ibid.*). C'est vrai aussi avec la reprise par les promoteur.rices de ces outils d'une rhétorique valorisant l'autonomie et la responsabilité individuelle. Caroline parle ainsi

d'un outil sur lequel « chacun est autonome » et elle cherche à rendre « les gens actifs sur les compétences ».

*« Les formes de pouvoir qui s'exercent aujourd'hui sur les individus passent peut-être beaucoup moins par les traitements de données à caractère personnel et l'identification des individus que par des formes algorithmiques de catégorisations impersonnelles, évolutives en continu, des opportunités et des risques, c'est-à-dire des formes de vie (attitudes, trajectoires...). Un profil, ce n'est en réalité personne – personne n'y correspond totalement, et aucun profil ne vise qu'une seule personne, identifiée ou identifiable. »*  
(Rouvroy et Berns 2013, p. 14)

Y a-t-il un pouvoir exercé en propre par les algorithmes, indépendamment de leurs concepteur.rices ? Antoinette Rouvroy et Thomas Berns montrent comment la collecte de données dispersées, qui individuellement semblent insignifiantes, prétend à l'objectivité et cherche, à travers des stimulations, des recommandations, des encouragements, à modifier les comportements. De fait, nous avons vu au cours de l'enquête que la multiplicité des algorithmes développés en RH avait pour objectif d'orienter les comportements des salariés vers une plus grande mobilité professionnelle. C'est ainsi tout l'intérêt pour la commanditaire de Mobijob qui cherche à développer un « Amazon de la mobilité » : les recommandations de postes ont pour objectif d'encourager les salarié.es à être mobiles, de la même manière que les recommandations de produits d'Amazon ont pour objectif d'encourager les utilisateur.rices de la plateforme à acheter d'autres produits. Dominique Cardon (2015) considère lui-aussi que les algorithmes prédictifs ne cherchent pas à prédire l'avenir, mais à orienter nos actions. Toutefois, il faut souligner que, dans le domaine culturel, la figure de l'auditeur.rice « algorithmisé » est encore minoritaire dans les usages des plateformes qui proposent des systèmes de recommandation. L'essentiel des écoutes est issu d'un choix explicite et conscient de l'auditeur.rice et les modes d'exploration actifs et autonomes dominant. Les utilisateur.rices choisissent la majorité de leurs écoutes et utilisent de préférence des dispositifs autonomes d'exploration tels que les moteurs de recherche et les discographies d'artistes (Beuscart, Coavoux et Maillard 2019). Nous verrons que les utilisateur.rices de solutions big data dans les RH

exercent elles et eux aussi un regard critique sur les recommandations qui leur sont faites<sup>27</sup>.

Dans un cadre professionnel où le temps est souvent contraint, les utilisateur.rices de l'outil n'ont que rarement les ressources cognitives et le temps pour évaluer le traitement des données réalisé par l'algorithme. Dans le cas d'outils de recommandation, la dimension normative des algorithmes est d'autant plus forte pour les promoteur.rices de l'outil que sont puissants les imaginaires qui présentent comme infaillible le traitement de grandes quantités de données. Pour résumer, aller à l'encontre de la recommandation d'un algorithme nécessite une démarche, une prise de responsabilité de la part de l'utilisateur.rice et implique donc une prise de risque : il ou elle s'est opposé au résultat d'un outil supposé neutre et objectif. Nous verrons plus loin dans la thèse les difficultés auxquels font face les conseiller.ères mobilité pour formuler une opposition aux résultats proposés par Mobijob<sup>28</sup>.

Cette objectivité et cette neutralité sont en effet une spécificité de la quantification statistique : celle-ci est supposée relever d'une expertise technique et n'est donc pas soumise au contradictoire. C'est d'autant plus vrai lorsque l'on prend en compte la complexité des algorithmes sur lesquels reposent les solutions comme Mobijob. Alain Supiot souligne ainsi dans son ouvrage, *La gouvernance par les nombres* (2015), que la statistique dénombre, mais ne juge pas. En cela, elle échappe à la réflexivité du langage et prend une force dogmatique qui la rend difficilement contestable. C'est justement pour cette raison qu'il est essentiel de se pencher sur le fonctionnement effectif des algorithmes qui sont utilisés pour faire des recommandations de poste ou de formation. Il s'agit de saisir comment les données sont constituées, traitées et analysées pour déconstruire leur force normative. De fait, en découvrant les bricolages et les arbitrages nécessaires au fonctionnement de ces outils, les utilisateur.rices ont la possibilité d'en questionner les résultats.

---

<sup>27</sup> Voir chapitre 7 :1.1

<sup>28</sup> Voir cChapitre 4 :4

## 2. Les rouages et mécanismes internes des algorithmes : le problème des données

Nous avons vu que le déploiement des outils big data RH doit se comprendre en prenant en compte un imaginaire valorisant l'analyse des données. Or la question des données traitées par les algorithmes est justement centrale pour comprendre les dysfonctionnements des outils analysés au cours de l'enquête. Le paradoxe est frappant : les outils big data sont valorisés parce qu'ils traitent de grandes quantités de données, pourtant c'est justement la difficulté à obtenir des données de bonne qualité qui pose problème pour faire fonctionner les outils. Que ce soient les commanditaires, les responsables de projet ou les utilisateur.rices, peu d'enquêté.es s'interrogent sur ces données : quelles sont-elles, sous quels formats sont-elles récoltées, comment sont-elles rendues visibles, sont-elles pertinentes pour l'analyse qui en est faite, en quantité suffisante ? Toutes ces questions sont masquées par l'importance accordée à la magie des données. Mais le déploiement des outils fait ressortir ces interrogations. Face aux dysfonctionnements, les acteur.rices se retrouvent forcé.es de les prendre en considération.

Les concepteur.rices disposent rarement de données propres, sans erreurs, sans biais, cohérentes et fidèles à la réalité qu'elles sont censées représenter. C'est justement la manière dont les concepteur.rices de solution IA font face à cette difficulté que nous allons analyser maintenant. Il s'agit tout d'abord de comprendre comment les données sont collectées, transformées et analysées (Boyd et Crawford 2012). Nous chercherons également à saisir ce qui se joue dans le processus de quantification à l'œuvre à travers ces solutions : comment les données qualitatives que sont les parcours professionnels des utilisateur.rices sont-elles transformées en éléments quantifiables et traitables de manière automatisée ? Nous chercherons à saisir ce que fait le traitement automatisé à l'information. Nous verrons que cette opération de quantification est loin d'être neutre et qu'elle peut amener à reproduire, voire amplifier des inégalités existantes dans le fonctionnement des organisations.

## 2.1. Les données ne tombent pas du ciel : construction des bases de données

### 2.1.1 De quelles données parle-t-on ?

Prenons l'exemple de Mobijob. L'objectif de l'outil est de classer les offres de mobilité interne en fonction de leur pertinence par rapport aux profils des salarié.es. Pour cela, les profils sont comparés avec des parcours professionnels récupérés sur les réseaux sociaux. Les parcours du passé permettent donc de prédire les parcours du futur. Pour choisir quelle offre associer à quel profil, les données internes et externes à l'entreprise sont croisées pour établir un classement. Les données externes sont non structurées, elles n'ont pas de format prédéfini. Elles peuvent contenir du texte brut, des nombres, et sont agrégé.es pour être traitées de manière quantitative. On peut alors parler de quantification au sens d'Alain Desrosières (1993) : une mise en nombre d'éléments qualitatifs qui nécessite des conventions d'équivalence. Mais une fois les outils constitués, les choix et les arbitrages qui ont présidé à l'élaboration de l'outil sont masqués. Ils sont pourtant essentiels pour comprendre les usages de ces outils.

Pour ce qui est de Mobijob, différentes étapes sont nécessaires pour appairer les offres de mobilité interne et les profils des salarié.es de l'entreprise en mobilité. Les salarié.es qui le souhaitent entrent leur profil dans la plateforme de la start-up en renseignant dans des champs normalisés leur formation initiale, leurs expériences, leurs compétences et leurs souhaits de mobilité. Les offres de mobilité sont exportées depuis l'outil RH jusqu'à la plateforme de la start-up. Des opérations de reconnaissances sémantiques sont alors réalisées : il s'agit de former des unités linguistiques en revenant à la racine des mots (lemmatisation) pour pouvoir rapprocher offres et profils, en les comparant avec les profils publics récoltés. Ce travail est sous-traité par la start-up à une entreprise spécialisée dans l'application de technologies d'analyse sémantique au recrutement.

La start-up qui propose l'outil Mobijob n'a pas accès aux parcours professionnels exacts de l'ensemble des salarié.es du monde : elle utilise les profils publics de salarié.es disponibles sur les réseaux sociaux pour constituer sa base de données. Nous retrouvons ici la valorisation de la quantité de données, puisque le site Internet de la start-up déclare s'appuyer sur « 250 millions de parcours de carrière individuels, couvrant plus de 250 000 compétences et 10 millions d'intitulés de postes ».



Les concepteur.rices font donc l'hypothèse que ces profils publics sont un substitut acceptable : suffisamment représentatif de l'ensemble de la population mondiale, reflétant de manière suffisamment exhaustive les parcours professionnels réels et suffisamment à jour. Pourtant, les réseaux sociaux professionnels sont utilisés principalement pour se mettre en visibilité, lorsque des individus souhaitent effectuer une mobilité professionnelle. En outre, dans le cas de la France, ils ne concernent qu'une partie du marché de l'emploi, une part importante des recrutements se faisant sans passer par des annonces (Marchal et Rieucan 2010). Il n'existe donc aucune garantie que la base d'apprentissage utilisée par la start-up soit représentative du marché de l'emploi et à jour.

C'est un problème, tant sont limitées les capacités actuelles des algorithmes s'appuyant sur l'IA pour analyser des grandes quantités de données. Les tâches doivent être définies clairement et la qualité des analyses dépend fortement de la qualité des données. La conception de ces outils est un travail fastidieux : récupération des données, nettoyage des données, entraînement des bases d'apprentissage, etc. (Cardon 2015). On est loin ici du « système intelligent », qui propose de lui-même des compétences adaptées à un profil.

### 2.1.2 Des données de mauvaises qualité

Le manque d'appropriation de cet outil s'explique aussi par la mauvaise image qu'il a auprès de ses utilisateur.rices, qui trouvent les propositions d'appariements généralement peu pertinentes. Cette question a été évoquée par la responsable de projet lors d'un entretien comme un problème presque résolu. Pourtant, ce n'est pas ce qui ressort de mes observations auprès des utilisateur.rices.

*« Moi je vais être franc, Mobijob n'est pas exploitable actuellement, ça ne prend pas en compte les compétences. Moi ça m'intéresse plus de travailler avec les salariés, je sais plus quoi leur dire. »*

*« J'ai l'impression que le bac à sable [espace de test], c'est la plateforme que vous mettez à disposition des clients »*

*David, conseiller mobilité pour les cadres*

David intervient ici pour proposer une synthèse de ces expériences avec Mobijob, lors d'un tour de table au cours d'un atelier qui a pour objectif de repérer les dysfonctionnements de l'outil. Cet atelier réunit les ambassadeur.rices de l'outil, c'est-à-dire les conseiller.ères choisies pour faire la promotion de Mobijob auprès de leurs collègues. Le manager exprime ici sa frustration face à une solution qui pour lui n'est pas au point. Il considère que la version qui est mise à disposition de Telco par la start-up est de mauvaise qualité et que les conseiller.ères font office de testeur.euses pour améliorer Mobijob, au profit de la start-up. Le même reproche a été formulé par une conseillère lors d'un entretien : elle considère que la start-up a développé sa solution sur le dos de Telco, et particulièrement des conseiller.ères qui ont proposé des améliorations et signalé les dysfonctionnements.

Ces dysfonctionnements sont notamment liés à la qualité des données. Le problème s'est également posé pour l'outil de recommandation de formation. Voici ce qu'explique à ce sujet la responsable du projet :

*« Au début, on voulait recommander les formations en fonction des compétences, donc c'est pour ça qu'on avait récupéré des compétences sur le réseau social interne et c'est pour ça que j'ai envoyé un mail à 10 000 salariés pour leur demander s'ils voulaient s'inscrire au pilote et ces 10 000 ont été sélectionnés notamment sur est-ce qu'ils avaient rempli comme compétences sur le réseau social interne. C'est pour ça, notamment, que je disais qu'il y avait un biais, parce que l'enquête le dit, y'a quand même plus de cadres sur le réseau social interne etc. Donc on a sélectionné aussi des données de la base RH : est-ce que je suis manager ou pas, le métier, le niveau dans la grille de classification etc. [...] Donc on s'est rendu compte qu'on pouvait pas utiliser la donnée compétences, ils m'ont dit que de toute façon ce qui était utilisé le plus pour faire des recommandations c'était le filtrage collaboratif qui est un système où en fait tu regardes [...] c'est ce que fait Amazon, c'est ce que fait Netflix, c'est ce que font la plupart des moteurs de recommandations. En fait tu regardes les profils de formations suivies, donc dans Amazon ça donne le profil des produits achetés, dans Netflix c'est le profil des films vus. Tu dis par exemple : si un salarié A a suivi à peu près les mêmes formations*

*qu'un salarié B, si le salarié B a suivi une formation en plus elle peut intéresser le salarié A. Donc ça c'est le filtrage collaboratif de base. Donc c'est les algorithmes les plus utilisés pour faire des recommandations. Sauf que, en l'occurrence, pour mon projet, la question qui se posait c'était que y'avait des salariés qui n'avaient pas d'historique de formation donc dans ces cas-là on ne peut pas utiliser le filtrage collaboratif, mais on les a rapprochés en utilisant les données du réseau social interne et de la base des données RH, on les a rapprochés de salariés qui avaient suivi des formations. Donc, par ce biais là, on pouvait finalement quand même leur recommander des formations. Donc pour la sélection des données, juste pour revenir en amont, on l'a faite avec les data scientists, avec des personnes qui connaissent les données RH et avec des juristes. »*

*« Donc en fait, si tu veux, y'a des gens qui ont des compétences qui datent d'il y a 10 ans. Y'a 30% de profils qui sont remplis au niveau compétences, mais comme ça se transfère d'années en années. Donc ces 30%, y'en a sûrement beaucoup qui ont pas été mis à jour depuis longtemps, donc finalement on s'est dit qu'on n'allait pas les utiliser parce que ça allait fausser, plus qu'autre chose le ... »*

*Blandine, responsable du projet Up training*

La responsable de projet est ici face à un jeu de données de mauvaise qualité, qu'elle considère donc comme inexploitable, parce que les salarié.es ne se saisissent pas de l'outil mis à leur disposition sur le réseau social d'entreprise. Face à cette limite technique et organisationnelle, c'est le modèle du filtrage collaboratif qui est choisi, à partir de l'historique de formation : si un.e salarié.e 1 a suivi les formations B, C et D, et qu'un.e salarié.e 2 a suivi la formation B et C, l'algorithme pourra lui recommander la formation D. Un nouveau problème se pose alors : la base de données de l'historique de formation correspond à un catalogue de formations particulier, et tous les salarié.es n'ont pas suivi de formation issue de ce catalogue. A partir d'une régression logistique, des variables considérées comme déterminantes – l'âge, le niveau hiérarchique, le fait d'être manager ou non, les personnes suivies sur le réseau social

d'entreprise – sont dégagées pour déterminer des profils d'utilisateur.rices. Les salarié.es sans historique de formation sont alors rapproché.es de salarié.es au profil similaire ayant suivi des formations issues de ce catalogue.

Cet exemple montre clairement qu'il n'existe pas de gisement de données préalablement existant et qui parleraient d'elles-mêmes, que la construction finale de l'algorithme résulte certes de limites techniques mais qu'elle a aussi des implications politiques. C'est notamment le cas du filtrage collaboratif. Ce mode de calcul favorise la reproduction des profils et des parcours existants, et donc des inégalités inscrites dans les structures sociales. C'est ce à quoi Dominique Cardon (*Ibid.*) fait référence lorsqu'il parle du comportementalisme radical des algorithmes prédictifs s'appuyant sur des comportements passés. Il souligne que l'utilisateur.rice est renvoyé à sa responsabilité et à ses ressources sociales, qui sont déterminées par des structures sociales inégalitaires. La responsable du projet Top Skills semblait consciente de cette dimension politique du choix des indicateurs, ce qui s'explique probablement par sa formation de statisticienne.

J'ai déjà évoqué les problèmes posés par l'utilisation de parcours professionnels publics. Mais les données fournies par les RH ne sont pas, elles non plus, fiables ou exhaustives. Toutes les offres de postes internes ne sont pas supprimées de l'outil de gestion lorsqu'elles sont pourvues, elles sont donc parfois proposées aux salariés à travers l'appariement prédictif. En outre ces offres sont parfois peu détaillées, l'algorithme n'a alors pas suffisamment d'informations pour réaliser un appariement pertinent entre offre et profil. L'utilisation d'acronymes propres à une filière métier rend également difficile les appariements. Les difficultés de reconnaissance sémantique rendent nécessaire un travail de remise en forme « à la main » par les conseiller.ères mobilité. Une conseillère déclare ainsi à mi-voix à sa voisine à propos d'une consigne RH qui pousse à rédiger les offres avec des phrases plutôt que des mots clés et qui complique la reconnaissance sémantique par l'algorithme :

*« Qu'on travaille sur l'offre pour chercher, ça ne me dérange pas, mais on sort de l'automatisme parce que ça [la consigne de rédaction], c'est des normes de travail »*

*Marianne, conseillère mobilité*

Ce travail est vécu comme long et fastidieux, ce qui explique en partie la faible appropriation de l'outil : le gain de temps qui serait permis par l'automatisation est perdu dans le travail de nettoyage des données.

L'outil développé par la start-up peut être envisagé comme une invention, un développement technique nouveau ; mais pour devenir une innovation, il faut qu'il s'intègre dans des dynamiques sociales, qu'il soit approprié par les acteur.rices (Alter 1996), ici les conseillers mobilités. Or l'outil en question s'articule difficilement avec les processus RH existants, notamment les modes de rédaction des offres et les modalités de l'accompagnement à la mobilité. Son déploiement suscite donc débats et discussions, tant sur son fonctionnement que sur les processus qu'il vient remettre en question.

## 2.2. Comment mettre en nombre des éléments qualitatifs ?

### 2.2.1 Négociations sur la quantification

Nous avons vu que les données censées nourrir les algorithmes classant les profils de candidats ou les formations ne sont pas données à l'avance et que l'automatisation d'une partie des processus RH nécessite justement de constituer ces données. Une autre difficulté apparaît pour les concepteur.rices lors de la constitution des bases de données et du paramétrage des algorithmes : comment prendre en compte la multiplicité des variables nécessaires pour circonscrire une question aussi vaste que le recrutement du bon candidat ou la mobilité interne sur le bon poste ?

Traiter des données, c'est chercher à rendre visibles des informations et c'est justement ce processus de mise en visibilité que nous souhaitons interroger. Patrice Flichy souligne ainsi que les systèmes d'information s'inscrivent dans des pratiques sociales, des cadres d'usage :

*« Le cadre qui définit le type d'activités sociales proposées, les routines dans lesquelles s'inscrit l'usage du dispositif, les publics auxquels il est destiné » (Flichy 2013, p. 14).*

Les concepteur.rices doivent alors mettre en nombre des éléments qualitatifs, tels que le type d'expérience professionnelle, les compétences détenues, leur degré de maîtrise, etc. Il s'agit ici de quantifier les qualités (Bidet et Jany-Catrice 2017). Dans leur article pour la *Revue française de socio-économie*, les auteur.res soulignent que

les exigences de qualité qui se développent dans les administrations, les entreprises et la sphère privée entraînent une multiplication de dispositifs pour mesurer et garantir cette qualité. Lors de la conception et la mise en œuvre de ces dispositifs, les acteur.rices se retrouvent souvent face à une difficulté à s'accorder sur ce qui fait la qualité et sur les critères pour l'évaluer et la quantifier.

Cela n'est pas propre au processus d'automatisation. Ainsi, l'enquête a montré que lors des recrutements chez Telco, les différents acteur.rices – chargé.es de recrutement qui prennent en charge la première sélection des candidatures, consultant.es en recrutement qui mènent les entretiens et manager.euse pour le compte duquel ou de laquelle le recrutement est opéré – se mettent autour d'une table lors d'une réunion, le « briefing ». L'objectif de cette réunion est de se mettre d'accord sur les compétences et les expériences nécessaires pour qu'un.e candidat.e soit retenu.e. Cette réunion a lieu tant pour les recrutements internes que pour les recrutements externes. C'est à cette occasion que les professionnel.les des RH cherchent à mettre en avant leur conception de la qualité d'un.e candidat.e, traversée par des considérations plus larges sur les besoins de l'entreprise à moyen terme. Les manager.euses mettent plus souvent en avant la capacité d'un.e candidat.e à s'intégrer rapidement dans une équipe donnée. Une fois un accord atteint sur la définition d'un.e bon.ne candidat.e, le processus de recrutement continue et passe par un classement des candidatures. Mais la mesure de la qualité d'un.e candidat.e est laissée à l'appréciation des différent.es acteur.rices du recrutement et elle n'est pas figée dans une quantification des compétences et des expériences.

Il est clair ici que les qualités ne sont pas données, pas plus que les données quantitatives. Elles sont le résultat d'un processus de délibération et d'arbitrage. Alexandra Bidet et Florence Jany-Catrice montrent que ce travail d'arbitrage et de négociation se retrouve dans le processus de quantification :

*« Pas d'effort de quantification sans parti pris sur ce qui mérite d'être quantifié, c'est-à-dire, selon les cas, économisé, épargné, surveillé, préservé, distribué » (Ibid., p. 4)*

Ainsi, dans le cas des outils s'appuyant sur l'IA pour automatiser des processus RH, le travail de négociation sur les qualités à mettre en avant lors du classement est déplacé. Il est mené par les concepteur.rices des outils, et nous verrons dans la suite

du chapitre les problèmes que pose l'opacité qui entoure le fonctionnement des algorithmes. Avec un outil comme Up Hiring, il s'agit de mettre un texte en nombre, en l'occurrence en s'appuyant sur une vectorisation de texte. Un CV est déjà une mise en forme standardisée d'un parcours professionnel, qui nécessite de laisser de côté des informations qui peuvent être importantes pour évaluer la qualité d'un.e candidat.e. Mais c'est encore plus vrai avec la mise en nombre du CV : nous allons voir que les modalités de calcul ont tendance à mettre de côté les éléments qui s'éloignent de la norme statistique au sein de la base de données.

*« Si les données qualitatives peuvent être converties en données quantitatives, cette traduction implique une réduction et une abstraction significative. Une grande partie de la richesse des données originales est alors perdue. »<sup>29</sup> (Kitchin 2014b, p. 5)*

### 2.2.2 Les différents types d'algorithmes

Les algorithmes d'apprentissage profond, qui sont utilisés par un certain nombre de start-up pour faire fonctionner leur solution d'aide au recrutement ou à la mobilité, sont des algorithmes développés pour classifier des informations.

*« Les systèmes d'apprentissage profond fonctionnent moins quand le spectre des exemples sur lesquels ils évoluent est large et plein de nouveautés. Certains problèmes ne peuvent pas, étant données les limites du monde réel, être pensés comme des problèmes de classification. La compréhension du langage naturel ouvert par exemple ne peut être envisagée comme un rapprochement entre un jeu important mais fini de phrases et un autre jeu fini de phrases mais comme un rapprochement entre champ potentiellement infini de phrases d'entrée et un champ tout aussi vaste de significations, dont de nombreuses n'ont jamais été rencontrées. Avec un problème comme celui-là, l'utilisation de l'apprentissage profond revient à enfoncer un clou carré dans un*

---

<sup>29</sup> « While qualitative data can be converted into quantitative data, the translation involves significant reduction and abstraction and much of the richness of the original data is lost by such a process »

*trou rond, une approximation grossière alors qu'il y a sûrement une autre solution ailleurs »<sup>30</sup> (Marcus 2018, p. 15).*

Gary Marcus souligne ici que l'apprentissage profond ne peut être considéré comme une solution pour toutes les questions qui apparaissent au sein d'une entreprise.

Pour un outil comme Up Hiring, qui effectue un tri des candidatures pour une offre d'emploi, quelles sont les données sur lesquelles s'appuie l'algorithme ? Une lettre de motivation et un CV ne peuvent pas être traités et classés de manière automatique. Il s'agit donc de trouver des éléments à l'intérieur de ces documents qui puissent être quantifiés<sup>31</sup>. Le critère principal qui permet d'établir ce classement est la fréquence des mots dans les offres par rapport à leur fréquence dans les candidatures. La première étape consiste à regrouper les termes de la même famille, à travers un processus de lemmatisation : l'algorithme ne conserve que les mots principaux, et ceux qui sont de la même famille sont rapprochés. Cette méthode n'a pas été suffisante puisque des tests utilisateurs ont montré que certains CV n'étaient pas rapprochés d'une offre parce que le processus de lemmatisation n'associait pas ensemble un verbe et un nom commun de la même racine. Voici quelques exemples de rapprochements qui ont posé problème :

- prospecter, prospection
- conseiller, conseil
- accompagner, accompagnement
- piloter, pilote

---

<sup>30</sup> « Deep learning systems work less [...] when the space of examples is broad and filled with novelty. And some problems cannot, given realworld limitations, be thought of as classification problems at all. Open-ended natural language understanding, for example, should not be thought of as a classifier mapping between a large finite set of sentences and large, finite set of sentences, but rather a mapping between a potentially infinite range of input sentences and an equally vast array of meanings, many never previously encountered. In a problem like that, deep learning becomes a square peg slammed into a round hole, a crude approximation when there must be a solution elsewhere. »

<sup>31</sup> Soulignons qu'Up Hiring ayant été développé en interne par Telco, il a été possible d'obtenir la documentation détaillant le fonctionnement de l'algorithme, ce qui n'est pas le cas pour les outils comme Mobijob ou Top Skills, développés par des prestataires externes



- communiquer, communication
- manager, management
- réceptionner, réceptionniste
- planifier, planification

Pour résoudre ces difficultés, les concepteur.rices se sont appuyé.es sur un nouveau référentiel qui remplace pour chaque famille de mots les formes conjuguées du verbe et les noms communs par le verbe à l'infinifif.

Un indicateur est ensuite calculé sur les mots des offres, le TDF-IDF. Cet indicateur a pour objectif d'évaluer l'importance d'un terme au sein d'un document, relativement à un corpus. Le poids du terme augmente proportionnellement au nombre d'occurrences du terme dans le document et varie selon la fréquence du terme dans le corpus. Cette mesure statistique permet d'évaluer l'importance d'un terme contenu dans un document, relativement à une collection ou un corpus.

Une des difficultés posées par cette modalité de mise en nombre des dossiers de candidature est la prise en compte des variations de vocabulaire. Voici l'analyse qu'en propose Luis Matos Pombos (2019, p. 44-45) :

*« Notre proposition de recherche pour la suite est fondée sur l'hypothèse que les personnes qui postulent pour le même type de postes partagent des attributs. Dans les données que nous utilisons pour ce travail, nous disposons du profil des personnes, y compris leurs compétences déclarées en langage naturel. Par exemple, un candidat A écrit qu'elle connaît HTML, CSS et Javascript et un candidat B qu'il connaît le développement côté client. A partir des connaissances que nous avons, ces deux personnes ont probablement des compétences techniques proches, mais si nous représentons leurs compétences avec un algorithme comme le TF-IDF et calculions leur degré de proximité, elles seraient probablement relativement éloignées.*

*En outre, si nous essayons de rapprocher les compétences de chacun de ces candidats d'une offre d'emploi qui demande la connaissance d'HTML et CSS, le candidat A aura un degré de*

*proximité bien plus grand que le candidat B, bien qu'ils puissent être aussi bon l'un que l'autre. »<sup>32</sup>*

Cet extrait souligne les limites de modèles comme le TDF-IDF, qui ne rapprochent pas des termes désignant des compétences similaires mais formulées différemment. Ainsi, un tel modèle ne fait pas le rapprochement entre « HTML, CSS, Javascript » et « front-end development », qui recouvrent pourtant des pratiques et des savoir-faire similaires. Pour une offre qui demande les compétences HTML et CSS, un.e candidat.e ayant utilisé la première formulation pour décrire ses compétences sera mieux classé.e que celui ou celle qui a utilisé la seconde.

Cette modalité de quantification met de côté des formulations qui ne correspondent pas aux standards attendus, même si elles désignent les mêmes compétences, ce qui implique une standardisation croissante des candidatures. Les outils développés par les start-up prétendent dépasser cette difficulté de vocabulaire en s'appuyant sur l'apprentissage profond. Mais nous allons voir que cela pose d'autres difficultés.

### 3. Opacité, biais et discriminations

Une des questions soulevées par le développement de l'IA dans les différentes sphères de la société est celle de l'opacité des modèles développés et donc de la difficulté à repérer les biais qu'ils pourraient véhiculer et les discriminations qu'ils pourraient entraîner (O'Neil 2016). Les algorithmes s'appuyant sur l'IA qui sont

---

<sup>32</sup> « Our research proposal for future work is based on the premise that people who apply for the same kind of jobs share some attributes. In the data we use in this work we find peoples' profiles, including their skill set which is presented in natural language. For instance, we have applicant A who writes that she knows about HTML, CSS and Javascript and applicant B writes he knows about front-end development. From what we know about the world, these two people are likely to have many similarities in their technical abilities but if we were to represent their skill-set with algorithms such as TF-IDF and compute their similarity they are likely to be quite distant.

Also, if we try to match the skill set of each candidate against a job posting which requires knowledge of HTML and CSS, candidate A would come up with much higher similarity than candidate B, even though they might be both as good. »

développés pour les grandes entreprises, et notamment dans les RH, sont des modèles, c'est-à-dire des représentations abstraites d'un processus à partir desquelles des réponses sont prédites en fonction des données entrantes. Puisque les modèles sont des simplifications, il y a toujours des informations importantes qui ne sont pas prises en compte. En cela, et malgré leur réputation d'impartialité, les modèles reflètent des idéologies et des objectifs appartenant à leurs concepteur.rices.

Dans son ouvrage *Weapons of math destructions*, Cathy O'Neil (2016) décrit ainsi les modèles comme des opinions incrustées dans des mathématiques. Certains algorithmes analysés dans l'ouvrage, notamment pour prédire la récidive ou classer les enseignants, utilisent très peu de données et mesurent souvent des substituts du phénomène étudié, sans aucun moyen de tester la pertinence du modèle. Pour la prédiction de la récidive, l'auteure montre ainsi que l'utilisation des prédictions de l'algorithme entraîne une boucle de rétroaction : une personne que l'algorithme désigne comme récidiviste probable passe plus de temps en prison et va donc plus probablement récidiver. C'est là que se manifeste la dimension performative de l'algorithme. Les conséquences de son utilisation sont perçues comme des preuves qu'il est performant, mais ne permettent pas d'en évaluer réellement la pertinence.

Cathy O'Neil propose une taxinomie des modèles algorithmiques selon plusieurs critères :

- Le participant sait-il qu'il est intégré à un modèle ?
- Le modèle est-il opaque? C'est souvent le cas, car les concepteur.rices ont tendance à considérer que l'algorithme relève de la propriété intellectuelle
- Ce modèle peut-il aller contre les intérêts des individus ? Est-il injuste ?
- A quelle échelle est-il déployé ?

Ce dernier critère est particulièrement intéressant. Nous avons vu que l'un des arguments avancés par les promoteur.rices de l'IA dans les RH était la plus grande objectivité des algorithmes qui permettrait d'éviter les biais que les recruteur.euses ne manqueraient pas d'introduire dans les recrutements. Mais si ces algorithmes intègrent eux-mêmes des biais ou des mécanismes discriminatoires, ils le font à une échelle bien plus importante et de manière systématisée.

Nous allons donc analyser comment les algorithmes intègrent des définitions du monde social, de la réussite professionnelle, par exemple, dans leur traitement des données et dans quelle mesure ces définitions sont difficilement repérables étant donnée l'opacité des modèles.

### **3.1. Les représentations du travail des RH et du parcours professionnel sous-tendues par l'outil**

Mobijob cherche à favoriser la mobilité des salarié.es de l'entreprise, ce qui sous-entend une conception particulière de ce qu'est un bon parcours professionnel, conception qui valorise la fluidité. Un autre postulat implicite est que les difficultés qu'ont certain.es salarié.es à évoluer sur le plan professionnel sont liées à un défaut d'information : les salarié.es ne savent pas que le poste dont ils ou elles ont besoin existent, soit parce qu'ils ou elles n'avaient pas vu l'offre, soit parce qu'ils ou elles ne l'avaient pas considérée comme pertinente. Pourtant l'outil ne réglera pas les décalages structurels sur le marché interne à Telco : trop de cadres supérieurs pour le nombre de postes ouverts, par exemple. Ce décalage s'explique notamment par le faible nombre de promotions vers l'échelon supérieur, celui des cadres dirigeant.es.

Suite à une discussion sur la difficulté de trouver un poste au sein de l'entreprise, mais hors de son bassin d'emploi, une responsable RH déclare lors d'un atelier de présentation :

*« On parle de fluidité, mais si les politiques d'emploi bloquent et que les bassins d'emploi sont fermés, ça ne sert à rien »*

*Sybille, responsable RH*

Le premier postulat est que l'outil est conçu pour être utilisé directement par les salarié.es, sans accompagnement RH. Les concepteur.rices sont donc parti.es du principe que l'utilisateur.rice serait un.e salarié.e acteur.rice de son parcours, capable de se valoriser et de définir ses compétences à partir des suggestions de l'outil. L'utilisateur.rice type a aussi accès à un ordinateur de manière régulière, et est suffisamment autonome dans l'organisation de son travail pour prendre le temps de remplir son profil. Il ou elle est par ailleurs à l'aise avec l'utilisation d'outils informatiques. Bref, cet utilisateur.rice type a les ressources techniques, organisationnelles et sociales pour s'appropriier l'outil. Or ce profil-type ne correspond pas forcément à la réalité.

Le choix d'analyser des parcours professionnels issus de différents pays postule, quant à lui, la pertinence de la comparaison entre parcours internationaux et parcours français, malgré les variations de la structure du marché du travail, de la formation ou du statut d'emploi, par exemple. Cela permet toutefois d'obtenir une plus grande quantité de données qu'en se concentrant sur un pays, et donc de répondre au critère principal qui fait qu'une solution est « big data » : le volume de données récoltées. Enfin, la comparaison avec des profils rédigés dans d'autres langues que le français pose des problèmes de traduction et la start-up n'évoque jamais la manière dont elle y fait face.

Enfin, le dernier postulat est que la machine est capable de traduire dans un langage commun les termes utilisés pour désigner les compétences, les expériences, les intitulés de poste, etc. Ce passage à un langage commun est en effet nécessaire pour que la technologie de reconnaissance sémantique associe profils internes à l'entreprise et offres de mobilité, en les comparant avec des profils publics. Or ces termes ne sont pas les mêmes d'une entreprise à l'autre, d'une filière professionnelle à l'autre et d'un niveau de poste à l'autre. Lors d'un atelier autour de Mobijob, un des appariements proposés par la machine pour un poste de responsable de département a été considéré comme « complètement à côté de la plaque » par les conseillers recrutement. La responsable du projet a alors expliqué que le poste de responsable de département pour la start-up, c'est-à-dire pour ses autres clients, correspondait à un poste de responsable de proximité. Chez Telco, c'est au contraire un poste d'encadrement de grosses entités. La machine prédictive telle qu'elle a été programmée ne prend donc pas en compte les différentes représentations sociales inscrites dans les intitulés de poste ou les compétences, qui sont spécifiques à chaque entreprise.

## **3.2. Des objets techniques dont l'opacité pose problème : risque de biais et de discrimination**

### **3.2.1 Des algorithmes invisibles**

Virginia Eubanks déclare, dans son ouvrage sur l'influence des algorithmes dans nos vies quotidiennes (2018), qu'une bonne partie des décisions auxquelles sont confrontés les citoyens américains (assurance, recrutement, emprunt, etc.) ne sont aujourd'hui plus prises par des humains, mais par des machines sophistiquées.

L'auteure raconte comment elle et son compagnon ont probablement été repérés (à tort) par leur assurance santé comme étant des fraudeur.euses. Cela a entraîné un arrêt de la prise en charge de leurs frais de santé. Aux États-Unis d'Amérique, il n'existe aucune obligation pour l'assurance de signaler aux personnes qu'elles ont fait l'objet d'un traitement algorithmique. Une des difficultés pour l'auteure a donc été de comprendre qu'elle avait été ciblée à tort par un algorithme de détection de fraude, puis de prouver que l'algorithme se trompait, ce qui est un exercice particulièrement délicat lorsque les critères utilisés ne sont pas publics.

*« Mais beaucoup des solutions qui collectent nos informations et surveillent nos actions sont composés de morceaux de codes impénétrables et invisibles. Ils sont incrustés dans les interactions sur les réseaux sociaux, circulent à travers les applications des administrations publiques et enveloppent tous les produits que nous essayons ou achetons. Ils sont si profondément imbriqués dans l'épaisseur de la vie sociale que, la plupart du temps, nous ne réalisons même pas que nous sommes observés et analysés »<sup>33</sup>  
(Eubanks, 2018, p. 5)*

L'opacité des différents outils analysés a été une difficulté récurrente au cours de l'enquête. Nous reprenons ici les trois dimensions de l'opacité analysées par Jenna Burrell (2016) : l'opacité des entreprises tout d'abord, les compétences spécifiques liées à la programmation des algorithmes ensuite, et enfin, l'écart entre la multi-dimensionnalité de l'apprentissage automatique et les contraintes des modalités de raisonnement humain.

*« Avec de plus grandes capacités informatiques et beaucoup de téraoctets de données à récupérer (souvent collectés de manière opportuniste à partir des traces numériques des activités des usages), le nombre de variables à inclure dans une analyse*

---

<sup>33</sup> « But many of the devices that collect our information and monitor our actions are inscrutable, invisible pieces of code. They are embedded in social media interactions, flows through applications for government services, envelop every product we try or buy. They are so deeply woven into the fabric of social life that, most of the time, we don't even notice we are being watched and analysed. »

*dépasse de loin ce qui peut être facilement saisi par un raisonnement humain* »<sup>34</sup> (Burrell, 2016, p. 9)

Nous avons vu que l'intervention humaine prenait une place importante dans la constitution des données et des bases d'apprentissage ainsi que dans le paramétrage des algorithmes. Les classifications menées au cours de ces opérations valorisent un point de vue pour en effacer d'autres (Bowker et Star 1999). L'opacité des outils s'appuyant sur l'IA s'explique tout d'abord par la méconnaissance qu'en ont les acteur.rices confrontés à ces outils, et notamment la méconnaissance des techniques statistiques sur lesquelles s'appuient ces outils. Mais cette opacité est également liée au recours à des solutions standardisées, développées à l'extérieur de l'entreprise.

L'opacité de la machine prédictive pour les utilisateur.rices s'explique notamment par les rapports de pouvoir entre la start-up prestataire et les commanditaires. Le choix d'une solution technique SaaS (*Software as a System*<sup>35</sup>) signifie que les données sont importées et traitées sur la plateforme de la start-up. Cette plateforme est la même pour tous les client.es, ce qui rend difficile l'adaptation de l'outil aux réalités organisationnelles et sociales des différentes entreprises.

Le rapport de force semble alors pencher en faveur de l'entreprise prestataire qui peut se permettre de proposer une solution standardisée à ses différent.es client.es. Mes observations entre septembre 2017 et février 2018 montrent une évolution dans la posture de la start-up. Chaque atelier mené par la responsable de projet commençait par un point sur les évolutions demandées les fois précédentes : intégration des référentiels métiers internes et des listes d'abréviations par exemple. Elle prenait régulièrement soin de souligner que la start-up cherchait à s'adapter aux besoins des clients.

Il est intéressant de se pencher sur l'utilisation de solutions fonctionnant en mode SaaS. Ces solutions sont proposées « sur étagère », pour reprendre une

---

<sup>34</sup> « With greater computational resources, and many terabytes of data to mine (now often collected opportunistically from the digital traces of users' activities), the number of possible features to include in a classifier rapidly grows way beyond what can be easily grasped by a reasoning human »

<sup>35</sup> Logiciel en tant que service

expression utilisée par plusieurs responsables de projet. Cela signifie que la même solution est proposée à l'ensemble des client.es d'une entreprise prestataire. Les possibilités de personnalisation sont en général limitées par l'entreprise prestataire, car il lui est particulièrement coûteux de maintenir différentes versions de la même solution et de les mettre à jour. Pourquoi alors les commanditaires et les responsables de projet font-ils le choix d'une solution standardisée ? Paul DiMagigo et Walter Powell (1983) analysent cette tendance au mimétisme des organisations comme une manière de faire face à un contexte d'incertitude, y compris lorsqu'il s'agit de faire face à une incertitude sur le fonctionnement des technologies, comme dans le cas des solutions s'appuyant sur les big data.

Au cours de l'enquête, nous avons rencontré Benjamin, responsable de projet maîtrise d'ouvrage sur plusieurs solutions SI. Il a notamment été chargé de l'audit de la solution Mobijob. Il souligne au cours de notre entretien que les compétences traitées dans les SIRH actuels sont formulées dans un référentiel métier statique, qui permet peu de souplesse et dont l'actualisation est compliquée. L'objectif de Telco est alors de mettre en place des solutions qui facilitent la saisie des informations par les utilisateur.rices pour avoir un gisement de données compétences à jour et pertinent. Les principaux éditeurs de logiciels proposaient uniquement des référentiels statiques lorsqu'ils ont été contactés dans le cadre d'une revue des solutions existantes sur le marché. C'est ce qui a poussé Telco à s'intéresser à des start-up. Benjamin considère toutefois que ces entreprises qui s'appuient sur les big data et l'IA ont une excellente stratégie marketing, mais des performances techniques limitées. Il souligne à quel point l'IA est un créneau porteur pour les entreprises : l'enjeu est de s'y positionner pour obtenir des fonds et des clients.

*« N'importe qui qui a des belles paillettes et qui dit "j'en fais" peut se mettre à en faire »*

*Benjamin, responsable de projet SI*

Benjamin explique que l'enjeu pour la start-up qui propose Mobijob est d'obtenir à la fois des données et des éléments sur les relations entre ces données. La start-up s'appuie donc sur des compétences, ou des informations qui s'assimilent à des compétences, pour les associer à des personnes. La solution cherche à évaluer le degré de maîtrise d'une compétence en repérant les informations dispersées dans un profil. C'est un élément qui est mentionné à plusieurs reprises, tant lors des observations



de réunions entre conseiller.ères mobilité autour de Mobijob, que lors d'entretiens avec des utilisateur.rices salariés : certain.es se voient ainsi proposer un poste qu'ils ou elles avaient exercé il y a plusieurs années, ou encore le poste des équipes qu'ils ou elles encadrent. Il est donc clair que la quantification de la maîtrise des compétences dans le logiciel pose problème. Cela s'explique notamment par le fait que ces éléments de qualification sont le plus souvent implicites dans les profils des candidat.es. Les professionnel.les des RH les repèrent en s'appuyant sur ce qu'ils et elles connaissent des différents environnements de travail dans lesquels évoluent les candidat.es. L'algorithme n'est pas en capacité de prendre en compte ces éléments puisque les différentes pratiques professionnelles et la variabilité des compétences attendues en fonction des environnements relèvent de savoirs informels qui ne sont pas codifiés dans un algorithme, et encore moins dans une solution standardisée pour plusieurs entreprises.

### 3.2.2 Des mauvaises données, à qui la faute ?

Mobijob s'appuie également sur un grand nombre de parcours professionnels récoltés sur des bases de données en ligne comme celles de Monster.fr ou Pôle emploi. L'objectif est de créer des profils moyens, ce qui nécessite une très grande quantité de données. Nous avons vu que les données sont un élément central pour parvenir à des résultats pertinents, mais cela pose alors la question de la responsabilité des mauvais résultats : le manque de qualité des données doit-il être imputé à l'entreprise prestataire ou à l'entreprise cliente dont les utilisateur.rices ne remplissent pas suffisamment leur profil ?

*« Dès qu'on dit big data, on le sait tous, l'important c'est la qualité des données. Il faut borner, pas les offres qui ont un taux de complétion trop bas. De toute façon, on va vers ce genre d'outils de façon générale. Ça va être le but de l'expérimentation de voir comment ils le vivent. Ça ne sera jamais parfait. »*

*Pauline, responsable de projet Mobijob*

La responsable de projet Mobijob souligne ici, au cours d'une réunion avec les conseiller.ères mobilité chargés de promouvoir la solution auprès de leurs collègues, qu'un certain nombre d'offres de poste ne sont pas suffisamment complétées pour

permettre à l'algorithme de fonctionner correctement. Pour Mobijob, c'est la responsabilité de Telco qui est mise en jeu. Si les offres d'emploi ne sont pas suffisamment détaillées pour être traitées par un algorithme, c'est parce qu'elles sont rédigées pour être lues par des salarié.es qui connaissent le contexte professionnel dans lequel s'inscrit l'offre, le jargon et les sigles utilisés, et non pour être traitées par un algorithme. Cette question de l'attribution de la responsabilité de la qualité des données complique l'évaluation des solutions déployées, et ce d'autant plus que très peu d'informations sont livrées sur les données récoltées par la start-up.

### 3.2.3 La complexité des algorithmes

Mais l'opacité des solutions proposées est également due aux spécificités des techniques d'IA employées (Burrell, 2016). Ainsi, la start-up qui développe Mobijob et celle qui développe Top Skills déclarent s'appuyer sur l'apprentissage profond pour faire fonctionner leurs algorithmes. Cette technique permettrait ainsi à Mobijob de traiter les données issues des réseaux sociaux professionnels en plus de celles que lui fournissent les entreprises clientes. L'apprentissage profond fonctionne principalement pour des opérations de classification, mais il a un certain nombre de limites qui rendent sa généralisation à des usages comme le recrutement ou la mobilité interne problématique. Gary Marcus (2018) souligne ainsi que l'apprentissage profond ne permet que difficilement de tirer des généralisations au-delà des données d'apprentissage.

D'autre part, l'apprentissage profond nécessite de grandes quantités de données, ce qui pose clairement problème pour des solutions comme Mobijob ou Top Skills, pour lesquelles une partie non négligeable des données est issue de l'auto-déclaration des utilisateur.ices. Il est, en effet, difficile d'en mobiliser suffisamment au sein des entreprises pour obtenir la masse de données attendues. Si ces algorithmes sont si gourmands en données, c'est parce qu'ils ne peuvent reposer sur des abstractions, ils s'appuient donc sur des millions d'exemples pour proposer des résultats pertinents. L'apprentissage profond est donc efficace sur des problèmes pour lesquels existent beaucoup d'exemples étiquetés et sur lesquels l'algorithme peut être entraîné. Il suppose, en outre, un univers stable, avec des règles prédéfinies, et fonctionne moins bien pour émettre des prédictions sur des questions économiques ou politiques, qui sont toujours en évolution (*Ibid.*).

Cette difficulté à évaluer les résultats des algorithmes pose de nombreux problèmes. L'entretien avec Benjamin, responsable SI, nous a montré qu'au sein des entreprises, notamment dans les directions SI, la question de l'évaluation des solutions achetées à des prestataires externes est essentielle.

*« La question en fait, c'est : quel est, à quoi sert l'évaluation, quels sont les critères de réussite ? Parce que c'est très difficile de mesurer la réussite d'une solution sur le capital humain. Surtout sur du prédictif, parce qu'une fois que tu as fait le choix, tu peux plus revenir en arrière pour savoir si l'autre candidat était meilleur. Du coup, on n'a pas réussi à se mettre d'accord sur l'évaluation de Mobijob et on est parti en expérimentation sans se mettre d'accord sur des indicateurs, on est parti sur la satisfaction. Bon ça, c'est pas l'approche des SI et c'est un problème dans le cadre du prédictif : pour peu que ça semble à peu près pertinent, tu es content mais la perle rare peut être mise de côté. »*

*Benjamin, analyste SI*

Comment mesurer la réussite du déploiement d'une solution comme Mobijob ? Les solutions qui proposent de l'analyse prédictive sont en effet délicates à évaluer : une fois la prédiction – en l'occurrence l'appariement entre offres et profils – réalisée, comment vérifier que c'était bien le meilleur appariement possible ? Une solution, selon Benjamin, aurait pu être de partir de l'ensemble des mobilités réalisées dans les deux dernières années, ces données étant complétées par un retour des services RH et des manager.euses sur ces mobilités. Cela aurait permis de voir si les mobilités considérées comme réussies par les services RH et les managers étaient recommandées par Mobijob. Mais nous revenons ici à la difficulté principale évoquée plus haut : l'inexistence de base de données pertinente pour utiliser l'IA pour la mobilité professionnelle. Les mobilités ne sont en effet pas enregistrées dans une base de données unique et aucun retour n'est effectué de manière systématisée sur la pertinence de ces mobilités. Il aurait donc fallu faire appel aux services RH et aux manager.euses pour compléter une nouvelle case dans un nouvel outil. Nous verrons

justement plus loin dans la thèse que les utilisateur.rices peuvent être réticent.es à investir du temps dans un outil dont les résultats leur semblent peu pertinents<sup>36</sup>.

L'indicateur retenu pour la réussite de l'expérimentation de Mobijob a été la satisfaction utilisateur.rice. Or, celle-ci ne permet pas de vérifier que des rapprochements plus pertinents n'auraient pas pu être proposés : elle indique seulement si telle proposition est satisfaisante pour l'utilisateur.rice. Mais plus encore, cette évaluation de la satisfaction ne permet pas de vérifier que les algorithmes ne reproduisent pas des biais existants dans les données, n'en créent pas de nouveaux ou ne favorisent pas des formes de discrimination.

Si les utilisateur.rices peuvent être conscient.es de certaines limites de l'outil, la question des discriminations que peuvent susciter les algorithmes n'est jamais évoquée par les enquêté.es. Sur cette question, les imaginaires valorisant l'objectivité des big data font clairement effet. Pourtant, ce risque de biais ou de discriminations est une réalité, soulignée par certains travaux en sciences informatiques ou en sciences sociales, et qui prend une place croissante dans le discours médiatique. C'est par exemple le cas, dans un autre registre, de la solution déployée par l'entreprise Amazon pour automatiser une partie de son recrutement. Cet algorithme utilise une forme de TDF- IDF. Ce calcul, que nous avons évoqué plus haut car il est utilisé par Up Hiring, est une méthode de pondération grâce à laquelle il est possible d'évaluer l'importance d'un terme contenu dans un document, relativement à un corpus. Or la forme de TDF- IDF utilisée par Amazon pénalise les CV de femmes : certains mots qui apparaissent dans leur CV sont peu présents dans les CV sélectionnés précédemment, majoritairement des CV d'hommes. Les CV de femmes contenant des mots comme « université féminine » ou « club d'échec féminin » sont alors dévalorisés. Cela peut également être pour des mots qui évoquent l'ethnicité (Ajunwa 2016)

Les différentes solutions développées pour automatiser une partie des processus RH sont ainsi traversées par des biais souvent liés aux données d'entrée. Les personnes promouvant ces solutions se défendent en soulignant que les choix

---

<sup>36</sup> Voir cChapitre 4 :4.2

humains sont eux aussi influencés par des biais plus ou moins conscients qui peuvent entraîner des discriminations. Cette dévalorisation de l'instinct est particulièrement visible dans les articles de presse que nous avons analysés. Voici par exemple l'extrait d'un article publié par un cabinet de conseil :

*« Le big data favorise l'évolution des critères et des techniques du recrutement, en se basant moins sur le « gut feeling », l'instinct et sur des critères classiques mais plus sur des faits avérés. »<sup>37</sup>*

La spécificité des solutions automatisées est qu'elles peuvent être appliquées à grande échelle et que les données utilisées et les modalités de traitement ne sont pas publiques. C'est pour cela que les organisations militant pour la protection des données, ainsi que des chercheur.euses en informatique, sociologie ou mathématiques insistent sur l'importance de rendre possible les audits des algorithmes (Christl et Spiekermann 2016).

## Conclusion du chapitre

Les opérations de quantification mises en œuvre dans les outils big data traduisent et reproduisent des visions situées de la société, et en particulier de la mobilité professionnelle. Ces visions ne sont pas explicitées puisque les données traitées et les algorithmes utilisés par les entreprises et les administrations ne sont ni communiqué.es au grand public, ni audité.es (Burrell, 2016).

Par opposition aux imaginaires valorisant la puissance des données, la construction des données pose problème puisque ces dernières peuvent être biaisées ou reproduire des inégalités déjà existantes. Les personnes qui font la promotion des solutions big data mettent en avant l'objectivité des décisions prises par ces algorithmes, par opposition aux biais. Pourtant nous avons vu que cette objectivité pouvait être remise en question. Comme toute forme de traitement statistique d'une

---

<sup>37</sup> « Que promet le big data en RH ? », article publié par Sia partners, un cabinet de conseil qui édite des solutions big data pour le marketing, 18/11/2015

réalité, ces solutions opèrent une simplification de la complexité sociale qu'elles analysent.

Plus largement, ces outils posent la question de la marge de manœuvre des salarié.es sur des outils qui orientent leurs possibilités de carrière, mais à propos desquels ils n'ont que très peu d'informations. Il ne faut pas surestimer le poids de ces outils dans les RH en France : nous verrons que leur déploiement demeure encore aujourd'hui anecdotique dans les entreprises françaises. Toutefois leur développement est réel et pose encore une fois le problème de l'absence de prise en compte des utilisateur.rices sur les outils qui pèsent sur leur carrière professionnelle. Nous sommes face à ce que Gilbert Simondon (1958) considérait comme l'aliénation des sujets face aux objets techniques. Selon lui, l'aliénation n'est pas seulement fonction de la propriété du capital, elle est aussi liée à la continuité ou la discontinuité entre l'individu humain et l'individu technique. Il manque l'intelligence des objets techniques. L'usage des outils est en effet le résultat d'un processus social, les outils sont l'objet d'adaptations aux pratiques effectives de travail, de contournements et de détournements (Vidal 2012). La notion d'appropriation permet de tenir compte des positions sociales des acteur.rices, de leur place dans l'organisation et de leurs modes de socialisations. Plus largement, les usages se développent par rapport à des règles, des modes opératoires qui s'inscrivent dans des savoirs partagés collectivement. Les processus d'appropriations sont faits d'allers-retours, d'itérations d'usages, qui s'inscrivent dans un contexte organisationnel plus large.

Transformations techniques et transformations organisationnelles doivent alors s'analyser ensemble. Lorsque Norbert Alter (2000) analyse les évolutions du secteur bancaire, il évoque ainsi une forme de mouvement permanent, par opposition aux changements ponctuels qui caractérisaient le secteur jusque dans les années 1980. Les transformations organisationnelles, le développement de pratiques comme les cercles de qualité, l'analyse de la valeur, le marketing opérationnel, puis l'apparition de nouvelles formes de contrôle dans les années 1990 relèvent selon lui d'un mouvement permanent plus que d'une succession d'étapes. Ce mouvement s'accompagne de transformations des modalités d'encadrement du travail, ainsi que de transformations techniques : nouveaux outils numériques, nouveaux logiciels métier, par exemple. Du point de vue des dispositifs techniques, le renouvellement constant des outils utilisés implique un processus d'apprentissage et d'appropriation constant, et jamais abouti. C'est dans cette perspective que le chapitre suivant

analyse les évolutions organisationnelles de l'entreprise Telco, qui sont indispensables à saisir pour comprendre les modalités d'appropriation des nouveaux outils déployés dans les services RH. Nous observerons plus loin<sup>38</sup> comment les acteur.rices font face à ce mouvement permanent d'évolutions techniques. Confronté.es à la complexité des objets techniques que sont les solutions big data, ils et elles développent des stratégies collectives et des formes de résistances individuelles pour comprendre et adapter à leurs pratiques professionnelles les solutions qui sont déployées pour le recrutement ou la mobilité professionnelle.

---

38 Voir supra, chapitre 4

## Chapitre 3 : Rationalisation des politiques RH ?

Dans quelle mesure les outils déployés dans les RH s'inscrivent-ils dans une dynamique de rationalisation des processus RH ? A première vue ce n'est pas le cas, puisque le développement de ces solutions repose en grande partie sur une croyance en une capacité, en partie exagérée, des big data et de l'IA, plus que sur une observation d'avantages vérifiés à déployer ces solutions. Pourtant, il y a bien un point commun avec la démarche gestionnaire qui cherche, depuis les années 1990, à rationaliser les services RH (Gilbert 1999).

Pour comprendre comment et pourquoi les outils big data se développent, il faut en effet les situer dans un contexte de rationalisation des services RH (décontextualisation des compétences, individualisation des relations de travail, développement des outils de gestion). Le développement de la logique compétence (Zarifian 2001) est important à analyser parce que beaucoup d'outils big data prétendent s'appuyer sur les compétences. Dans les faits, il arrive que ce soit plutôt sur les intitulés de poste que les algorithmes se fondent pour classer.

Nous allons donc étudier au cours de ce chapitre comment cette rationalisation est mise en œuvre dans les services RH et comment elle est notamment appuyée par une batterie d'outils de gestion, dont les solutions IA peuvent être considérées comme la dernière génération. Nous analyserons la privatisation de Telco et la crise sociale qu'elle a entraînée. C'est, en effet, un moment marquant de l'histoire de l'entreprise, qui est essentiel pour comprendre les politiques de gestion des RH actuelles et la manière dont elles sont perçues au sein de l'organisation. Mais les politiques RH se comprennent à l'aune de transformations plus générales qui voient le développement de la notion de compétence pour organiser les RH dans les entreprises. Cette logique compétence est incarnée notamment dans différents outils de gestion qui encadrent et contraignent le travail des professionnels des RH. Ce chapitre analysera donc comment ces transformations ont été mises en œuvre chez Telco.



## 1. Une rationalisation des politiques RH à marche forcée

Le processus de privatisation de Telco est un élément central pour comprendre le rapport qu'entretiennent encore aujourd'hui les conseillers mobilité en particulier, et plus généralement les salariés les plus anciens, à la mobilité professionnelle. Ce processus de privatisation a, en effet, été l'occasion d'une restructuration qui avait pour objectif de forcer massivement le départ des fonctionnaires, considérés comme un poids pour la nouvelle entreprise de droit privé. Cette restructuration est passée notamment par un recours à une mobilité professionnelle contrainte, qui avait pour objectif de forcer les salariés concernés à quitter l'entreprise. Ce rapport douloureux à la mobilité a coloré toute l'enquête et a été évoqué spontanément par la quasi-totalité des conseillers mobilité rencontrés, par tous les responsables de projet et par une partie des utilisateurs salariés de solutions IA. Nous allons donc chercher à comprendre dans cette partie comment la mobilité forcée a été déployée sous couvert de rationalisation pour faciliter le processus de privatisation.

La rationalisation des politiques RH, et plus largement du fonctionnement des entreprises a pour but de garantir une prévisibilité des comportements et des résultats (Ughetto 2018). Ce processus se concrétise dans l'action des différents membres de l'organisation, elle nécessite donc une forme de mobilisation, qui peut passer par une prise en charge des modalités concrètes liées à l'opération de rationalisation.

### 1.1. Une réorientation stratégique avec la privatisation

La privatisation de Telco a été lancée en 1997. Mais si l'on remonte un petit peu dans le temps, une première tentative de créer un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) des télécommunications avait échoué suite à la grève menée par les fonctionnaires des Télécommunications en 1974. Cette tentative avait pour objectif de diminuer le retard de la France dans la construction de son réseau. Dans les années 1970, la hiérarchie des Télécommunications, composée d'ingénieurs, veut moderniser la structure pour rattraper le retard français. Il s'agit de permettre un accès rapide au téléphone, avec une réduction des inégalités entre les

territoires, et le développement des techniques électroniques. L'idée générale est alors (et toujours) que ce processus ne peut être permis que par la mise en concurrence privée.

Au début de l'année 1987, le ministre Gérard Longuet met en place par décrets la concurrence des cabines téléphoniques, de la télévision par câble, et des services téléinformatiques et radiotéléphoniques. En juin de la même année, le Livre vert de la Commission européenne sur le « rôle des télécommunications dans la construction européenne » encourage le développement d'un marché proposant une variété de services de télécommunication. Il est clair que le processus de privatisation fait partie des objectifs du gouvernement. Et de fait, Telco est créée en 1991 comme entreprise autonome de droit public.

C'est au cours des années 1990 qu'a lieu une réforme des classifications. Avant la réforme, Telco était organisé par métier et il était difficile d'en changer. Les grades rythmaient l'évolution de carrière. La rémunération dépendait quant à elle du dernier concours réussi et de l'ancienneté. Ce fonctionnement était directement issu des modalités de carrière dans la fonction publique. Mais la réforme des classifications a amené une perspective plus individuelle de la carrière professionnelle : toutes les fonctions existantes étaient classées et c'était cette fonction qui déterminait a posteriori le niveau de grade et le positionnement. 312 fonctions étaient répertoriées dans une grille de 15 niveaux, ce qui affaiblissait nettement le poids des métiers dans l'organisation de l'entreprise et l'évolution professionnelle des salariés (Du Castel 1993).

En 1992, Telco devient une société anonyme, les parts de l'État sont progressivement mises en vente et l'organisation de ses services opérationnels évolue progressivement. Si, dans les années 1980, l'objectif principal de l'organisation est l'accès rapide au téléphone et la réduction des inégalités, la stratégie s'oriente progressivement pour se concentrer sur la relation client : il s'agit de plus en plus d'en faire une relation de service (*Ibid.*). Si la dimension locale de la stratégie de Telco est privilégiée, elle est toutefois contrebalancée par la fusion d'unités et de directions régionales, qui a pour objectif de mener des économies d'échelles. L'entreprise réalise plusieurs rachats coûteux, mais se heurte à l'explosion de la bulle Internet et se retrouve rapidement en difficulté. Les directeurs généraux qui se succèdent lancent

des cures d'austérité avec pour objectif affiché de diminuer la masse salariale de 22 000 salarié.es sur 170 000 salarié.es.

Il s'agit pour la direction de l'entreprise de passer d'une culture du service public à une organisation du travail adaptée à la concurrence. Cela implique entre autres un changement de vocabulaire : les fonctionnaires deviennent des commerciaux et les usagers des clients. C'est vraiment à partir de 1999 que la stratégie de l'entreprise marque un tournant et fait du client le nouveau principe fédérateur, qui remplace la construction du réseau. Si de 1968 à 1980, l'indicateur phare était le « delta LP », mesure du nombre de lignes principales créées, avec l'arrivée d'un nouveau directeur général au milieu des années 1990, c'est le « delta minutes » qui est privilégié, soit un indicateur de la durée d'usage des lignes, donc un indicateur nettement tourné vers le client et non plus vers le développement du réseau. Ce changement de stratégie a des conséquences majeures sur les opportunités professionnelles des salariés de l'entreprise, et notamment les technicien.nes réseaux. Jusqu'à ce moment-là, le métier de technicien.ne réseau était le métier phare de l'entreprise, mais cette dernière recherche dorénavant de plus en plus de commerciaux et moins de technicien.nes. Nous verrons que la stratégie choisie pour mener cette transition, et ce en seulement quelques années, a été particulièrement violente pour les salarié.es de l'entreprise.

Avant la privatisation, Telco fonctionnait selon les grands principes des organisations bureaucratiques, tels que formulés par l'école classique de gestion, notamment Henri Fayol (1917). Une unité de commandement, une hiérarchie, un nombre limité d'employés sous l'autorité d'une même personne, la division du travail. Après la privatisation, une forme de transversalité est jugée nécessaire par la direction de l'entreprise pour assouplir l'organisation bureaucratique et s'adapter à la nouvelle orientation et aux évolutions de la concurrence. L'enjeu de la coordination supplante alors celui de l'organisation, avec la valorisation de ce qui est considéré comme une forme emblématique de la transversalité : le processus. L'organisation du travail par la catégorie de métier comme par celle de poste de travail est remise en cause par cet idéal de transversalité. Le métier est en effet considéré par les décideur.euses comme faisant obstacle à la fluidité nécessaire au sein de l'organisation. Le modèle de la compétence est alors progressivement valorisé au sein de l'entreprise, comme d'ailleurs d'autres espaces sociaux (Zarifian 2001). Ce dernier permet en effet de qualifier l'individu sans faire référence au métier ou au poste de travail, la

compétence étant considérée comme « une prise d'initiative réussie » (Zarifian 1999, p. 65).

Ces évolutions amènent un renforcement du pouvoir des managers sur le déroulement des parcours professionnels, puisque ce sont elles et eux qui évaluent les compétences de leurs équipes, évaluation à partir de laquelle sont de plus en plus déterminées les possibilités de promotion.

## **1.2. La mobilité professionnelle : un enjeu central de la crise sociale**

Les différents éléments de pression exercés sur les salarié.es de l'entreprise ont été synthétisés par un observatoire mis en place par différents syndicats de l'entreprise dans la formule des « 5 M », c'est-à-dire :

- management par le stress
- mobilités forcées
- mouvement perpétuel
- mise au placard
- mise à la retraite

Nous allons voir que ces cinq dimensions sont effectivement centrales dans les réorganisations de l'entreprise au cours des années 2000. Ces pratiques de management ont laissé des traces qui sont encore visibles au cours de l'enquête. La crise sociale qu'a traversée l'entreprise a, en effet, été évoquée spontanément par la plupart des enquêté.es chargé.es de l'accompagnement à la mobilité professionnelle, et ce avant même que l'affaire soit remise sur le devant de la scène judiciaire.

### **1.2.1 Comment réduire les effectifs ?**

A la fin des années 1990 et au début des années 2000, Telco a donc deux objectifs à atteindre : la transformation de ses technicien.nes en commerciaux d'une part, et la réduction de sa masse salariale d'autre part. Certains recrutements sont malgré tout menés, à côté de cette recherche de réduction des effectifs. Il s'agit principalement de profils de cadres, et surtout de cadres spécialisés dans les métiers de la vente. Cette réorientation entraîne une évolution sensible du profil des salarié.es,

jusque-là majoritairement fonctionnaires, non-cadres et technicien.nes réseau. Le profil le plus recherché et le plus valorisé devient donc celui de cadre spécialisé dans la vente et la relation client.

Pour atteindre ces deux objectifs, la direction de l'entreprise érige la mobilité en valeur supérieure. Tout salarié a l'obligation de réaliser une mobilité professionnelle au bout de 3 ans, s'il n'y a pas eu de réorganisation. Cette injonction à la mobilité est intitulée « *Time to move* » (TTM). Nous retrouvons ici l'accent mis sur le « mouvement perpétuel » et sur les « mobilités forcées », analysé par l'observatoire mis en place par les syndicats. Voici ce que déclare à ce sujet une conseillère mobilité chargée de l'accompagnement des cadres lors d'un entretien :

*« C'est-à-dire qu'autant il y avait eu, alors si pendant la crise sociale il y avait eu cet espèce d'impératif du Time to move hein, c'est-à-dire en gros, ça a pas forcément été ressenti partout mais enfin en gros c'était tous les trois ans il faut changer de poste et puis comme une injonction, donc crise sociale avec tout ce qui s'est passé, tout se cristallise un peu. »*

*Maëlle, conseillère mobilité pour les cadres*

Diminuer les effectifs doit en effet permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence. Différents dispositifs, présentés dans les documents officiels de l'entreprise comme fondés sur le volontariat, sont alors mis en place. Le congé de fin de carrière, toujours en place actuellement au sein de Telco, est censé encourager les salarié.es proches de la retraite à passer à temps partiel ou à prendre une retraite anticipée. Nous retrouvons ici la « mise en retraite » citée plus haut. De nombreux salarié.es de Telco étant à cette époque fonctionnaires, la mobilité vers une autre administration de la fonction publique est également encouragée. C'est ce dont témoigne une responsable d'un espace mobilité :

*« Et puis quelques années après [l'arrivée de la conseillère au sein de l'espace mobilité] y'a eu la crise sociale c'est-à-dire que globalement nous on le sentait vraiment venir parce qu'on voyait des gens qui arrivaient, qui voulaient partir dans la fonction publique parce que leur patron leur avait dit qu'il fallait partir dans la fonction publique, donc en gros ce sont des gens qui de toute*

*façon n'avaient un pas la vocation, et deux, à qui on mettait peut-être un peu la pression, donc ça commençait à se déliter un peu en volumétrie »*

*Agathe, responsable d'un espace mobilité*

Enfin, « l'essaimage » a pour objectif d'accompagner les salarié.es qui ont un projet de création d'entreprise. Cet accompagnement s'est d'abord concentré sur la création d'entreprise dans le secteur de la télécommunication, avant de concerner l'ensemble des secteurs. L'accompagnement vers ces différentes portes de sortie est progressivement centralisé au sein des 11 espaces mobilité mis en place en 2006. Ces agences internes à Telco ont alors pour objectif de favoriser le départ des salarié.es. Voilà comment une conseillère mobilité décrit leur rôle et leur réputation au moment de la crise sociale :

*« A un moment je pense que les espaces mobilité avaient un peu cette publicité. Déjà c'était très connoté euh, à un moment donné, d'une crise particulière de l'entreprise et ils avaient un rôle particulier et c'est vrai que, enfin je pense qu'ils avaient pas plus de marge de manœuvre que ça non plus hein donc ... Mais c'est vrai que du coup c'était un peu connoté. Bon bah on va dans les espaces mobilité pour dégager quoi. C'était pas très joyeux. »*

*Marion, conseillère mobilité*

A cette époque, la mobilité géographique a lieu à l'intérieur du bassin d'emploi, du moins pour les non-cadres fonctionnaires. Pour pallier cette difficulté et augmenter la mobilité professionnelle et géographique de cette catégorie de salarié.es, l'entreprise passe de 50 directions régionales en 1996 à 9 directions territoriales en 2006. Soulignons que l'injonction à la mobilité est particulièrement difficile à vivre pour les salarié.es qui ne travaillent pas en région parisienne. Avec les fermetures de sites, les emplois sont en effet plus rares hors de l'Île-de-France et les sites restants sont le plus souvent spécialisés, ce qui limite fortement les possibilités de mobilité.

### **1.2.2 Des réorganisations subies**

Les « espaces mobilité » sont une des manifestations du plan stratégique lancé au milieu des années 2000. Ce plan est décliné en plusieurs volets, dont un volet centré

sur les RH. L'accent y est mis sur le rôle des managers dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. D'après certain.es enquêté.es, il était attendu des manager.euses qu'ils et elles obtiennent un nombre de démissions sur l'année. Les objectifs de gestion des effectifs sont atteints par des méthodes de pression psychologique et s'appuient sur des réorganisations permanentes qui sont l'occasion de diminuer les effectifs. Une conseillère mobilité évoque ainsi en entretien ces objectifs comme une forme de repoussoir dans sa pratique professionnelle :

*« Je veux surtout pas orienter les gens ou les inciter à. On a trop connu ça à un moment donné. C'est l'historique, ça c'est juste la mémoire et l'historique. Vous êtes jeune hein, vous êtes une doctorante donc, vous êtes dans vos études, mais vous avez peut-être entendu parler quand même de ce qu'on a traversé à Telco. Avant la crise, on a vécu des périodes, certains ont vécu des périodes où on a quand même fortement poussé à la mobilité, on n'a pas laissé le choix aux gens, ou on a poussé très fortement ou on a mis la pression. »*

*Marina, conseillère mobilité*

Cette importance de l'accompagnement des salarié.es pour faire accepter les nombreuses réorganisations étaient, dans l'esprit de ce plan, principalement portée par les managers.

*« Sur mon poste de manager de managers, j'étais manager de managers pendant la crise sociale, dans une unité d'assistance technique où c'est un environnement où il y a eu beaucoup d'évolutions à la fois du, bah du métier, de la posture et ce qui a fait que sur ce poste-là, j'ai fait beaucoup d'accompagnement, parce qu'on a eu des gros projets d'évolution de métiers, de déménagements, voilà donc il ya eu tout un fil sur les cinq années où j'ai occupé ce poste où bah, finalement j'ai été beaucoup dans cette logique : accompagner mes managers, accompagner les conseillers dans l'évolution de leur métier, de l'organisation du travail. »*

*Maëlle, conseillère mobilité pour les cadres*

Différents supports et outils ont été déployés pour accompagner ces réorganisations. C'est par exemple le cas de la courbe de deuil, utilisée à l'origine dans le cadre de la psycho-thérapie. Formalisée par Elisabeth Kübler-Ross (1969), une psychiatre américaine, cette courbe cherche à modéliser les phases qui suivent l'annonce du diagnostic d'une maladie terminale. Elle a été diffusée chez Telco au milieu des années 2000 pour que les managers encouragent les salarié.es à transformer leur identité professionnelle en évoluant vers les métiers de la vente, pour leur faire accepter une mobilité géographique ou un changement d'environnement professionnel. C'est par exemple le cas dans le guide pratique intitulé « *Accompagner un collaborateur dans un processus de changement* » et diffusé aux managers de Telco au milieu des années 2000<sup>39</sup>. Différentes étapes du « deuil » sont détaillées, l'objectif étant de permettre au manager de savoir à quelle étape se trouve son ou sa collaborateur.ice, face à la réorganisation en cours dans son service. Il est important de voir que ce n'est pas une réutilisation ou une adaptation de la courbe de deuil, mais bien la courbe elle-même qui est présentée dans le support. L'exploitation de cet outil de psycho-thérapie et la comparaison entre la perte d'un.e proche et une réorganisation dans une entreprise semble donc assumée par les responsables et créateurs du support.

Il est donc attendu que le ou la salarié.e passe de l'annonce à l'intégration (lorsque le changement est accepté et que la personne soutient par ses actions le changement) en passant notamment par la résistance (qui peut se manifester par du sabotage) et la résignation. L'utilisation d'un support comme la courbe de deuil renvoie et cantonne les tensions et souffrances liées aux réorganisations dans la sphère privée. Cela fait peser sur le ou la salarié.e la responsabilité de faire face à ces transformations brutales de son travail et de s'y adapter, et évite toute remise en question des pratiques organisationnelles et managériales en vigueur au sein de l'organisation.

D'autres supports sont diffusés pour accompagner le déploiement du plan stratégique, comme par exemple un diaporama réalisé par deux cabinets de conseil

---

<sup>39</sup> Extraits de documentation Telco, diffusée pendant la crise sociale



pour Telco et intitulé « *Faire s'engager, les réactions face au changement* »<sup>40</sup>. Ce diaporama détaille plusieurs réactions possibles face aux réorganisations, ou au « changement », pour reprendre les termes du document :

*« Les collaborateurs pensent d'abord à ce qu'ils vont perdre [...]*

*Ils ne peuvent pas supporter trop de changement [...]*

*Si on arrête le mouvement et retire la pression, les collaborateurs ont tendance à revenir à leurs anciennes habitudes et comportements »*

La dernière phrase de cet extrait est particulièrement éloquente : il s'agit de maintenir une pression continue sur les salarié.es de l'entreprise pour qu'ils se résignent aux différentes réorganisations ou quittent l'entreprise. Ici encore, l'accent est mis sur la dimension psychologique de la perception des réorganisations et aucune mention n'est faite des difficultés matérielles, sociales ou professionnelles auxquelles peuvent faire face les salarié.es. Ces pratiques sont une manifestation du « management par le stress » évoqué plus haut par l'observatoire syndical et à propos duquel les donneur.euses d'ordres ont eu à se justifier devant la justice.

L'évocation de ces politiques RH est essentielle pour comprendre la manière dont les outils big data ayant pour objectif d'encourager la mobilité professionnelle ont été reçus, tant au sein des services RH qu'auprès des autres salarié.es. Les pratiques que nous avons évoquées dans cette partie ne font plus partie de la stratégie de l'entreprise et les espaces mobilité ont eux aussi évolué. Mais cet arrière-plan reste présent dans les esprits, ne serait-ce que sous la forme d'un « avant » avec lequel les nouveaux responsables de la mobilité sont obligés de composer. Ce changement dans la perception des espaces mobilité par les salarié.es est souligné par une conseillère mobilité arrivée sur son poste depuis 18 mois au moment de l'entretien.

*« Puis après, parce que les espaces mobilité depuis leur naissance ont connu plein de phases, et puis dernièrement c'était un peu... Alors c'était redevenu*

---

<sup>40</sup> Extraits de documentation Telco, diffusée pendant la crise sociale

*neutralité, bienveillance, confidentialité, mais c'était peut-être un peu trop connoté mobilité.»*

*Marion, conseillère mobilité*

Toutefois, comme le montre cet extrait, la mobilité demeure fortement valorisée au sein de l'entreprise, et le maintien de cette valorisation dans un nouveau contexte managérial et social s'accompagne donc d'une évolution des règles et normes qui encadrent la mobilité professionnelle.

## **2. La gestion par les compétences, jusqu'où va l'individualisation ?**

Fondée sur le poste de travail jusque dans les années 1970, l'évaluation des salarié.es évolue progressivement pour mieux prendre en compte le travail réel. L'utilisation de la notion de compétence dans les politiques RH s'inscrit dans cette tendance. La notion de compétences est relativement floue, mais elle est souvent définie dans les documents d'entreprises et par les responsables RH comme une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être, évalués en situation. Elle renvoie selon Sylvie Monchatre (Monchatre 2010) à une catégorie de la pratique plutôt qu'à un concept.

Envisagée comme un potentiel à développer, la compétence est mise en avant comme une opportunité de libérer les talents individuels et s'appuie sur une critique de l'organisation du travail, dont la rigidité serait aliénante (Zarifian 1999). Elle prend une place croissante dans les négociations collectives des entreprises avec le développement des grilles professionnelles à critères classants (Paradeise et Lichtenberger 2001). Celles-ci nécessitent une définition des emplois selon les compétences requises et non en terme de tâches à accomplir. Une autre perspective analyse l'utilisation de la notion de compétence pour gérer les RH comme la manifestation d'un idéal de fluidité productive et sociale (Vatin 1987). Il s'agit de renforcer la responsabilité des salarié.es dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

En nous intéressant à l'évolution des normes qui encadrent la mobilité professionnelle chez Telco, nous verrons que ces deux dimensions traversent les

politiques RH de l'organisation. Ces dernières s'appuient de plus en plus sur la notion de compétences pour organiser les parcours professionnels des salarié.es, à travers les différents accords d'entreprise qui sont signés depuis les années 2000. La place croissante accordée à la compétence s'accompagne d'une gestion de plus en plus individualisée des parcours professionnels et d'une mobilisation croissante de la subjectivité des salarié.es. Ces transformations sont essentielles à saisir pour comprendre le déploiement d'outils big data, car ces derniers reposent sur un usage généralisé de la notion de compétence pour fonctionner<sup>41</sup>.

## 2.1. Du poste de travail aux critères classants : la compétence a une place croissante

*« La qualification se rapporte aux capacités nécessaires pour occuper un poste ou un emploi, alors que la classification implique leur classement en un ordre relatif. Les classifications professionnelles sont donc un système de classement et de hiérarchisation des différentes capacités de travail, appelées qualifications, qui peuvent déterminer la hiérarchie des salaires »* (Alaluf 1986). Les classifications sont un moyen d'éclairer la relation salariale. Le compromis social fordien s'appuyait sur une subordination des salarié.es en échange d'une garantie de sécurité de la part de l'employeur (Supiot 1999). Les salarié.es doivent se conformer aux consignes définies par leur poste, en contrepartie leur obéissance est rétribuée par les perspectives d'évolution fondées sur le système de classification.

### 2.1.1 Les grilles à critères classants

Mais plusieurs tendances font évoluer ce compromis, notamment la recherche d'organisations de travail plus réactives face aux évolutions du marché. Au début des années 1980, l'instabilité des systèmes de travail complique l'utilisation de l'analyse des tâches pour organiser la mobilité professionnelle, mais aussi pour définir les formations (Colardyn et Lantier 1982). La formation vise alors plutôt l'adaptabilité professionnelle. Les compétences transversales sont mises en avant pour que les salarié.es soient

---

<sup>41</sup> Pour que les algorithmes utilisés puissent proposer des rapprochements entre offres et profils sur la base des compétences, ce qui est le cœur de leur proposition, il faut que les salarié.es aient l'habitude de déclarer leurs compétences et que les professionnel.les des RH s'appuient sur cette catégorie dans leurs offres d'emploi.

mobiles entre des espaces professionnels. Cette mobilité sert les objectifs de flexibilité plus qu'elle ne s'explique par d'éventuelles similitudes dans les activités. En réponse à cette recherche de flexibilité, mais aussi suite à des revendications syndicales pour une meilleure prise en compte du travail réel, au-delà du poste de travail, des grilles conventionnelles à critères classants sont développées dans différentes branches professionnelles (Tallard 2001).

La convention collective nationale des télécommunications, dont dépend Telco, a été signée en 2000 et est une adaptation du fonctionnement d'une ancienne administration lors de son passage à un statut d'entreprise privée.

*« La présente classification de branche a pour finalités :*

*- de positionner des emplois les uns par rapport aux autres en fonction de leur contribution dans l'entreprise sans avoir pour objectif de mesurer les compétences individuelles des salariés ;*

*[...]*

*- d'être adaptée à la transformation rapide des métiers, au rythme accéléré des innovations techniques et à leur obsolescence, au regroupement des activités et des métiers qui engendrent une organisation en constante évolution ;*

*- de s'inscrire dans une perspective dynamique pouvant permettre à chaque collaborateur d'évoluer dans le temps notamment grâce à la politique des compétences conduite dans l'entreprise et de la politique de formation de l'entreprise et de la branche. »<sup>42</sup>*

Cet extrait de la convention collective est intéressant à plusieurs égards. Il montre les prémisses du déploiement de la logique de compétence dans l'encadrement de la mobilité professionnelle, notamment avec l'attention portée à

---

*42 Convention collective nationale des télécommunications, titre VI, chapitre 1, article 6.*

la « perspective dynamique » mais aussi à l'idée que cette convention régule les parcours de « chaque collaborateur » et non les parcours des différents groupes professionnels. Mais il est bien souligné que cette convention n'a pas vocation à « mesurer les compétences individuelles des salarié.es ». Cette nuance se retrouve plus loin dans l'extrait ci-dessous, lorsqu'il est précisé qu'il s'agit d'évaluer les compétences requises par l'emploi et non celles du ou de la salarié.e évalué.e.

*« Les définitions des différents groupes de classification ont été établies à partir des critères classants suivants : complexité des tâches, autonomie, impact des décisions prises, relations et connaissances que nécessite l'emploi tenu.*

*La complexité prend en compte la difficulté et la diversité des situations rencontrées dans l'emploi et le niveau de réflexion nécessaire pour effectuer les tâches ou prendre les décisions inhérentes à l'emploi.*

*L'autonomie détermine le degré de liberté de l'emploi, dans le processus de décision ainsi que la nature des contrôles exercés.*

*L'impact des décisions prises rend compte de l'influence de l'emploi sur le fonctionnement et le résultat de l'équipe, de l'entité ou de l'entreprise.*

*Les relations caractérisent le niveau et la nature des relations de l'emploi avec son environnement interne et/ou externe.*

*Les connaissances requises évaluant l'ensemble des savoirs (savoir-être et savoir-faire), des compétences et aptitudes requis par l'emploi, et non celles détenues par l'individu, quel que soient leur mode d'acquisition : formation initiale, formation continue ou expérience professionnelle, que ceux-ci aient été sanctionnés ou non par un diplôme, un titre homologué ou un certificat de qualification professionnelle. »*

*Convention collective nationale des télécommunications, titre VI, chapitre 1, article 6 (suite).*

Différents critères classants sont donc définis pour situer les emplois dans la grille de classifications de la branche. Ces critères sont suffisamment larges pour être appliqués dans les différentes fonctions des entreprises de télécommunications. La grille marque un basculement : les arbitrages sur le classement des postes sont fixés au niveau de l'entreprise et non au niveau de la branche, tout en maintenant une cohérence avec les outils de classifications de Telco (Mias 2014). Lorsque l'on se penche sur ces critères, un point commun ressort : la valorisation de l'autonomie et de l'influence. L'autonomie est sous-jacente dans le critère du degré de complexité, puisqu'il s'agit de « prendre des décisions inhérentes à l'emploi ». L'influence est quant à elle un élément central pour analyser les relations avec l'environnement interne et externe. Nous observons ici une première étape dans l'individualisation de la gestion des parcours professionnels, qui s'éloigne en effet de la promotion par l'ancienneté qui caractérise majoritairement l'évolution de carrière de la fonction publique, et donc de Telco avant la privatisation.

### **2.1.2 Le nouvel accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications**

Le nouvel accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications, signé au sein de l'entreprise en 2017, marque une nouvelle étape dans ce processus d'individualisation. Cet accord pose la reconnaissance de chaque salarié.e comme un objectif principal, mais sous deux modalités qui sont dans l'intérêt de l'entreprise : il s'agit de « garantir les compétences utiles pour demain et favoriser l'engagement de chacun-ne »<sup>43</sup>. L'accord doit permettre un nouveau modèle de reconnaissance fondé sur les compétences et les qualifications, à la différence du système précédent, centré sur les critères classants de la grille des classifications de la convention collective. Cet accord cherche à assouplir les possibilités de mobilités. Ces dernières ne sont plus, en théorie dépendantes de l'appartenance à une bande<sup>44</sup>. Si les bandes qui organisaient la classification des salarié.es sont maintenues pour positionner les

---

<sup>43</sup> Accord pour la reconnaissance des compétences et des qualifications signé chez Telco en 2017, p. 4.

<sup>44</sup> Les bandes sont les catégories d'emploi hiérarchisées auxquelles correspondent des degrés de responsabilité et des niveaux de rémunération.

emplois les uns par rapport aux autres, chaque salarié.e peut, suite à cet accord, postuler sur un poste qui ne relève pas de la bande à laquelle il ou elle appartient. Les postes sont publiés sans restriction en termes de niveau de classification, même si les classifications continuent parfois à être précisées, à titre indicatif.

Cet accord s'accompagne d'une refonte du référentiel métier de l'entreprise, refonte dont l'objectif est de réduire de moitié le nombre de métiers recensés. Un travail important de définition des compétences attendues, et du niveau de compétences et de qualification attendues sur un poste a alors été entamé par les différentes directions métier de l'entreprise. Quatre niveaux de compétences existent : de base, opérationnel, avancé et de référence. Il est demandé aux salarié.es d'effectuer un travail d'auto-évaluation pour se positionner sur ces différents niveaux de compétences. L'évaluation du ou de la salarié.e est ensuite complétée par des échanges réguliers avec son ou sa manager.euse. L'objectif affiché est de parvenir à des définitions de métiers qui soient suffisamment larges pour être des catégories pertinentes pour la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), tout en permettant une certaine flexibilité dans la reconnaissance du travail réel, à travers les niveaux de compétences. C'est ce que souligne le responsable syndical CFDT qui a participé à la négociation de l'accord, lors de notre entretien :

*« C'est-à-dire que comment on fait pour faire évoluer des grilles salariales pour que tout le monde puisse être reconnu et avoir des grilles un peu plus simples et voilà, bon. »*

*Vincent, délégué syndical CFDT*

Ce dernier aurait voulu maintenir les classifications avec les critères classants, qui ont été négociées au niveau de la branche, et devraient selon lui n'être remises en question qu'au niveau de la branche et pas dans un accord d'entreprise.

*« Donc, admettons, je prends le niveau conseiller client, qui est chez nous un métier où y'a beaucoup de salariés qui travaillent dessus. Le métier de conseiller client il est C. Mais avec l'évolution de notre entreprise et puis avec le fait qu'on leur demande au fur et à mesure de plus en plus d'expertise, d'analyse de, un panel un peu plus large, on élargit la, le, d'accord ? Donc aujourd'hui, on a*

*une grille pour conseiller client qui va de C à D, dans les classifications de la convention collective.*

*[intervieweuse :] Oui.*

*Donc quand on est au niveau C c'est que on est dans les critères classants de la, de la convention collective. Si on élargit son champ et bah on passe dans la catégorie D, sans avoir besoin d'élargir ses compétences, mais on élargit son champ métier, voilà. Et quand on est euh... on augmente ses, ses compétences et bah on monte dans les paliers, il y a quatre paliers, on monte dans les paliers. Donc on peut monter soit vers le haut, soit... [en]fin soit horizontalement soit verticalement et dans les deux cas on est récompensé, reconnu. »*

*Vincent, délégué syndical CFDT*

Ce qui ressort de cet extrait, c'est que l'accord cherche à favoriser des possibilités de reconnaissance d'évolutions éventuelles dans les missions sur un poste donné, y compris lorsque ces évolutions ne sont pas liées à un processus de promotion. Et d'ailleurs, cet accord intègre une nouvelle définition de la promotion : une promotion est désormais possible lorsqu'il y a une prise de responsabilité élargie, même lorsque le ou la salarié.e ne passe pas dans la bande supérieure. Ce changement implique une évolution des pratiques d'accompagnement des conseiller.ères mobilité, puisqu'une partie de leur travail consiste à accompagner les salarié.es qui souhaitent passer d'une bande à l'autre. C'est ce que met en avant une conseillère mobilité dans l'extrait suivant.

*« Notamment aussi avec le nouvel accord sur la reconnaissance des compétences qui redéfinit un peu les zones, [en]fin les contours de la promotion parce que la promotion c'est plus juste le changement de bande, c'est l'acquisition de compétences également »*

*Marion, conseillère mobilité*

Ce changement dans la définition d'une promotion ne fait pas l'unanimité. Voici à ce sujet un extrait d'un communiqué diffusé par la CGT en février 2017 :



*« La notion de promotion est dévoyée puisque cet accord introduit la création de promotions « salariales » sans changement de groupe d'emplois ou de grade. »*

Comment assurer concrètement la « prise en compte équitable, homogène des qualifications et des compétences »<sup>45</sup>, affichée comme un objectif de l'accord ? La difficulté d'assurer une gestion équitable des promotions, alors que l'évaluation des compétences repose avec cet accord, plus encore qu'auparavant, sur les manager.euses, est soulignée par les acteur.rices qui s'opposent à cet accord. Certaines voix s'élèvent en effet pour dénoncer une dévalorisation des promotions et, plus largement, une moins grande protection des salariés et une place plus grande accordée aux décisions managériales. On retrouve ici le débat sur l'émergence des compétences dans le cadre des politiques d'entreprise : permettent-elles une meilleure prise en compte du travail réel ou entraînent-elles une sur-responsabilisation des salarié.es qui sont chargé.es seul.es d'assurer leur employabilité ? Cette tension entre ces deux perspectives traverse les différents cadres qui structurent les mobilités professionnelles dans l'entreprise et elle se manifeste par des positions syndicales opposées entre les organisations, comme la CFDT, qui ont soutenu l'accord, et celles, comme la CGT et FO qui l'ont rejeté. La CGT et FO exprime ainsi dans leur tract une méfiance face à cet accord visant à assouplir le poids de la grille à critères classants établie par la convention collective. Cet accord doit permettre aux salarié.es de postuler sur des postes classés dans une bande supérieure à la leur, sans passer par le lourd processus de promotion en vigueur au sein de l'entreprise. La nouvelle grille d'évolution se fonde sur l'acquisition de compétences. Ainsi la CGT écrit dans un tract distribué en février 2017 au sein de l'entreprise Telco, sous le titre « Pourquoi la CGT n'a pas signé cet accord ? » :

*« C'est dans le comité technique des métiers que se décideront les compétences retenues pour évoluer d'un palier à l'autre, d'une bande à une autre. Or ce comité reste entièrement à la main de la direction. [...] »*

---

<sup>45</sup> Accord pour la reconnaissance des compétences et des qualifications, 2017, p. 5

*Une reconnaissance uniquement basée sur les compétences, donc sujette à une interprétation subjective, comme celles sur le « savoir-être », « savoir gérer ses émotions » [...] Cet accord risque de renforcer le lien de subordination entre le salarié et la hiérarchie. »*

Ces propos, et le positionnement syndical qui les sous-tend peuvent être compris comme un attachement au modèle de carrière de la fonction publique, dont Telco hérite en partie, en tant qu'ancienne administration publique des postes et télécommunications. Les questions soulevées par ce tract, et notamment le renforcement du lien de subordination, ont été soulevées par plusieurs sociologues du travail. Leurs analyses peuvent ainsi nourrir l'argumentaire des syndicats.

Les outils big data viennent raviver cette tension en participant à la responsabilisation des salarié.es sur leur parcours professionnel, sans pour autant leur donner de prises sur les normes qui encadrent la mobilité dans l'entreprise.

Dans leur article sur les compétences, Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger soulignent que cette recherche d'une évaluation en situation est toujours à la croisée d'une meilleure prise en compte de cette situation et d'un risque d'arbitraire.

*« La flexibilité d'une évaluation sociale en situation, avec tous les risques d'arbitraire qu'elle comporte, mais aussi avec les équilibres plus subtils que dessine l'exigence de confiance mutuelle en situation » (Paradeise et Lichtenberger 2001, p. 40)*

Nous allons maintenant voir comment au-delà des accords collectifs, la tendance à l'individualisation de la gestion des parcours, qui sous-tend le développement de la logique compétence, permet à l'entreprise de gagner en flexibilité dans la gestion de ses salarié.es.

## **2.2. La compétence : un levier de flexibilité ?**

Les évolutions organisationnelles que nous venons d'analyser ont tendance à favoriser la flexibilité dans les entreprises en faisant reposer sur les salarié.es la charge de l'adaptation à un contexte économique changeant. L'utilisation croissante de la notion de compétence s'inscrit dans le cadre d'un régime de mobilisation salariale qui

recherche la flexibilisation des salariés plutôt que la stabilisation (Reynaud 1995). C'est alors le compromis du développement des compétences pour garantir l'employabilité qui s'impose, au détriment du compromis qui propose la subordination du salarié en échange de la sécurité de l'emploi. Un phénomène d'individualisation des rapports au travail se met en place au sein d'un nouveau système productif. Ce dernier est caractérisé par une recherche croissante de flexibilité au sein des entreprises, qui, depuis la crise du système productif qui a émergé dans les années 1970, cherchent à absorber les fluctuations du marché grâce à une organisation du travail plus souple. Cela se traduit par une individualisation des parcours professionnels : individualisation des primes, des promotions, développement des entretiens individualisés. La logique compétence est une « vulgate », elle est vue comme une évidence et une nécessité par les directions d'entreprise, qui cherchent à s'appuyer sur les compétences plutôt que sur les métiers pour organiser la mobilité et ainsi favoriser la flexibilité des entreprises (Neyrat 2008).

Dans la synthèse des systèmes de gestion des RH qu'il présente, Patrick Gilbert (1999) montre que la gestion prévisionnelle des compétences se déploie, à partir des années 1990, dans une situation de crise de l'emploi et de chômage important. Il s'agit pour ses promoteurs de développer l'employabilité dans et hors de l'entreprise en se fondant sur une production flexible. La gestion prévisionnelle des compétences est alors déclinée à partir de l'élaboration de référentiels de compétences.

*« Donc voilà j'ai, j'ai fait cette communauté sur le réseau social interne pour euh les cadres supérieurs et sur un seul sujet qui est la fluidité, point barre, y'a que ça. Donc tout ce qui concerne la fluidité au sens large. Donc y'a tout, [...] donc euh la GPEC, donc gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences sur le territoire. [...] Donc bah toute la notion d'information c'est vraiment un sujet, cette plateforme elle, elle répond à ça. Je, je l'ai pas mis là-dedans. Ah bah si elle est là, communauté sur le réseau social c'est super important. Donc on parle des métiers d'avenir parce que c'est, c'est super important de donner l'éclairage et de dire voilà où on va avoir des besoins dans l'avenir. [...] Donc c'est pour ça que les GPEC sur les territoires y'a un certain, 'fin c'est extrêmement éclairant et puis pour les cadres sup c'est de leur dire*

*bah euh de toute façon allez pas vous embarquer dans, sur un site où euh le coup d'après y'aura rien quoi, tu vois ? »*

*David, conseiller mobilité pour les cadres*

Le conseiller mobilité chargé de l'accompagnement des cadres qui s'exprime dans cet extrait d'entretien fait un lien explicite entre l'attente d'une flexibilité de la part des cadres et la GPEC. La flexibilité des salarié.es doit finalement leur permettre de s'adapter aux stratégies de l'entreprise en termes de gestion du personnel et des compétences.

Cette flexibilité est présentée par Telco comme une condition de sa compétitivité. Plus largement dans les grandes entreprises, la création de valeur pour l'actionnaire est valorisée comme un objectif central dans la gouvernance et le cadre macroéconomique est largement tourné vers les marchés financiers (Lordon 2009). Cette tendance à la financiarisation de l'économie a des conséquences concrètes au sein des organisations. Pour gagner en flexibilité, le travail par objectifs est de plus en plus déployé, de même que les équipes volatiles autour de projets, parfois dispersées géographiquement. La réduction du coût des fonctions support entraîne en outre une diminution des ressources d'assistance, notamment sur le plan RH et médico-social. Ainsi chez Telco, les fonctions RH sont centralisées et spécialisées dans la formation et le recrutement, et le reste des fonctions repose sur les managers ou sur des applications informatiques pour la gestion quotidienne du travail, et sur des centres d'appel pour les questions générales. Pour ce qui est de la gestion quotidienne du travail, l'ensemble des salarié.es de Telco doit remplir dans une application les jours passés sur chacun des projets sur lesquels ils ou elles travaillent. Nous avons d'ailleurs eu à remplir ce formulaire dans le cadre de notre contrat avec Telco. La CIFRE a été ici une occasion d'expérimenter au quotidien les outils de gestion qui encadrent et ponctuent le travail de l'ensemble des salarié.es de l'entreprise<sup>46</sup>.

Le management de la performance appelle à l'autonomie et pousse ainsi les salarié.es à se voir en concurrence avec les autres salarié.es. Cette concurrence s'est d'ailleurs manifestée dans le déploiement de projets big data rivaux au sein d'une

---

<sup>46</sup> Voir chapitre 5 :3.1

même entreprise<sup>47</sup>. Danièle Linhart (1990) parle de grand écart psychologique entre l'injonction à être autonome et la rigidification de la répartition des tâches. Elle considère que les effets structurants des politiques organisationnelles sont masqués par l'appel à l'initiative et à l'autonomie des salariés. Pourtant, nous avons vu au cours de notre enquête que ces rigidités organisationnelles étaient toujours présentes, malgré la place accordée aux discours et aux initiatives sur le management participatif<sup>48</sup>. Martin, utilisateur de Mobijob, qui s'exprime ici sur ses souhaits de quitter son poste actuel, a en effet été confronté à ces rigidités.

*« Donc au début je me reconnaissais plus trop dans les réorganisations de mon service, y'a un an, deux ans, j'avais pas, enfin en fait j'étais pas trop d'accord sur ce qu'ils voulaient faire, ouais, on peut dire ça.*

*[Intervieweuse]. C'est-à-dire ?*

*Bah sur, un peu sur la façon de travailler et sur les priorités qui étaient définies dans les correspondances par exemple, l'organisation, ça me plaisait pas. Tel que c'était je trouvais que c'était pas optimal et puis voilà, j'étais pas, voilà, l'organisation me plaisait pas trop. Donc voilà, j'étais plus parti sur... et j'en avais parlé à mon chef, je lui ai dit « voilà, moi je trouve que ça c'est pas bien, voilà, ils nous ont mis en place un outil, moi je trouve que l'outil est pas adapté, voilà c'est tout ». C'est un outil que j'utilise tous les jours, j'ai donné mon avis, j'ai dit « il est pas adapté » et puis bah voilà, ils l'ont mis, donc c'était un petit peu ... Je m'entendais très bien avec ma cheffe, il n'y avait pas de souci. J'ai donné mon avis et donc du coup dans cette optique-là, j'ai dit, après tout on est dans une grande boîte chez Telco, pourquoi pas aller voir ailleurs. »*  
*Martin, chargé de qualité échanges avec les client.es*

---

<sup>47</sup> Voir chapitre 5 :3.1

<sup>48</sup> Ainsi la plupart des projets big data déployés dans les services RH ont fait l'objet de consultation, voire de concertation avec les utilisateurs potentiels. Mais cette concertation n'a que peu laissé de place effective à l'expression de voix en opposition au déploiement du projet.

Le salarié qui s'exprime ici est chargé de la qualité des échanges avec les client.es (courriers, mails et SMS). Nous observons ici, malgré la valorisation de la transversalité, l'imposition de normes et de pratiques de travail qui viennent questionner la professionnalité, la connaissance du métier de ce salarié.

Dans son article sur la gestion des compétences, Elisabeth Dugué (1994), souligne que ces pratiques de gestion ont tendance à occulter la question des rapports de force. Ces dernières se fondent sur l'illusion d'un consensus entre des individus qui sont mis en concurrence. Mettre en avant la compétence, c'est alors considérer que « les travailleurs possèdent, non pas des connaissances utiles au travail, mais des comportements utiles à l'entreprise » (1994, p. 281).

Le développement du modèle de la compétence renforce en effet les processus de domination. Cela passe notamment par une intériorisation des contraintes sociales, intériorisation qui est un élément central du processus de domination. David Courpasson (2000) parle en outre d'un « effet-réseau » qui renforce le processus de domination : les salarié.es ne peuvent contrôler leur réputation, alors qu'elle devient la base de la gestion du personnel. Nous avons vu que le déploiement de l'accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications accordait une place importante au manager dans l'évaluation des compétences individuelles et possibilités de promotion. Mais au-delà de cette dimension, l'importance, particulièrement pour les cadres, de créer et d'entretenir un réseau de relations professionnelles pour élargir leurs possibilités de mobilité renforce cette tendance. Si les relations interpersonnelles sont considérées comme essentielle pour réussir sa carrière, alors il est effectivement attendu du ou de la salarié.e qu'il ou elle engage sa subjectivité pour entretenir ce réseau, que ce réseau soit entretenu en direct ou sur le plan numérique. Le ou la salarié.e doit alors entretenir différents types de réseaux pour gérer sa carrière, et ce en plus des outils et plateformes RH qui lui rajoutent encore un autre espace, où il est évalué et jugé, et qu'il doit actualiser régulièrement. Ces activités viennent s'ajouter à sa charge de travail (Benedetto-Meyer et al. 2017). Les possibilités de promotion sont alors explicitement considérées comme en partie dépendantes de facteurs extérieurs à la capacité à accomplir ses missions professionnelles. Il est alors nécessaire d'acquérir des compétences qui permettent de constituer et d'entretenir un réseau professionnel.

« Après on fait aussi, on a mis en place aussi avec ma collègue des, des ateliers pitch. [...] C'est ceux qui veulent, c'est un format assez dynamique sur une demi-journée avec des apports théoriques et puis, ensuite, beaucoup de pratique entre pairs donc ça leur permet de s'entraîner un peu à pitcher qui ils sont, leur projet, d'avoir des regards d'autres personnes et puis de faire du réseau parce qu'ils sont aussi avec des personnes qu'ils connaissent pas et là aussi c'est l'occasion de rencontrer des personnes d'environnements différents. »

*Maëlle, conseillère mobilité pour les cadres*

Mais si la compétence est un levier de flexibilité, cette notion est déployée par les directions des RH à travers un outillage spécifique. Pour comprendre comment s'incarne concrètement cette logique compétence, il faut donc s'intéresser aux outils de gestion.

### **3. Le rôle des outils de gestion : entre autonomisation et évaluation**

La gestion est considérée par Eve Chiapello et Patrick Gilbert (2013) comme une technologie économique : les instruments de gestion permettent une forme de coordination et de contrôle du fonctionnement des organisations.

*« S'il est possible d'imaginer que ces êtres collectifs que sont les entreprises agissent, ont des intentions, des stratégies, c'est notamment parce qu'elles sont traversées par de la gestion. L'unité et l'autonomie organisationnelle sont donc construites au quotidien en permanence par les actes et décisions de gestion. »  
(Steiner et Vatin 2013, p. 359-360)*

La gestion est une des manifestations du processus de rationalisation qui traverse les organisations. Et pour la cerner, l'analyse de l'outillage de gestion est essentielle (Gilbert 1999). Il s'agit de comprendre comment ce processus de rationalisation est mis en œuvre, par exemple à travers des référentiels métiers, des outils d'évaluation de la performance, etc. Nous analyserons dans cette partie comment les acteur.rices s'appuient sur les outils de gestion pour composer avec la

nécessité d'organiser l'activité (Ughetto 2018) et les mobilités professionnelles. En l'occurrence, les outils de gestion peuvent être des supports de l'autonomisation des salarié.es ou de leur évaluation.

### 3.1. Les ancêtres des outils big data : comment autonomiser les salarié.es ?

La démarche gestionnaire qui motive les démarches de rationalisation se prévaut d'un idéal scientifique de taxinomie et d'un idéal méritocratique. Selon Sandrine Garcia et Sabine Montagne (Garcia et Montagne 2011), il faut prendre au sérieux les objectifs d'efficacité qui président aux politiques de rationalisation pour comprendre la démarche gestionnaire. Il s'agit de chercher à comprendre les préoccupations d'efficacité des acteur.rices concerné.es, sans se contenter d'invoquer la singularité du sujet pour rejeter l'évaluation. Les auteures s'intéressent notamment aux services publics pour lesquels, si l'on considère qu'ils ont un rôle redistributif pour favoriser l'égalité sociale, la question de l'efficacité est centrale. Elle l'est également pour les politiques RH comme le recrutement ou la mobilité professionnelle. La question de la non-discrimination et de la mise en œuvre d'une évaluation juste se retrouve dans les préoccupations de tou.tes les professionnel.les des RH rencontrés, tant sur le plan du respect des obligations légales que dans une attention à la déontologie du métier avec notamment la recherche d'un diagnostic juste sur les possibilités de mobilité d'un salarié accompagné ou d'une évaluation équitable dans le cadre d'un recrutement. Or l'imaginaire qui entourent les outils big data, et qui les décrivent comme des solutions qui permettent de poser un jugement objectif et sans biais, imprègnent la perception qu'ont les acteur.rices de ces outils<sup>49</sup>. Nous verrons que les acteur.rices peuvent prendre leur distance avec les résultats proposés par l'algorithme, lorsque ces derniers ne leur semblent pas pertinents. Pour autant la représentation d'une solution big data qui neutralise les discriminations ne laisse aucune place chez les responsables de projet ou les conseiller.ères mobilité à une interrogation sur les risques de discrimination que comporte l'utilisation de ces solutions.

---

<sup>49</sup> Voir chapitre 2 : 1.1



Dans un cadre où les promotions ne dépendent pas de l'ancienneté, où il est attendu que les salarié.es prennent en charge leur parcours professionnels, et où les effectifs des services RH de proximité sont en diminution, de nombreux outils sont développés par Telco pour informer les salarié.es sur les possibilités de mobilité au sein de l'entreprise. Ce sont les générations d'outils qui précèdent les outils big data et qui ont des objectifs similaires : rendre les salarié.es autonomes dans leur parcours professionnel.

Nous allons nous intéresser à l'outil « Ma trajectoire ». Cet outil est disponible sur l'intranet de Telco. Lorsqu'on indique sur la plateforme *Ma trajectoire* le métier que l'on exerce, plusieurs itinéraires sont proposés pour évoluer vers d'autres métiers. La plateforme a été développée en interne et repose sur le référentiel métier en vigueur dans l'entreprise. Les passerelles entre métiers ont été définies manuellement par des professionnel.les de chaque famille de métiers. Nous sommes donc bien ici face à un outil qui se rapproche, dans ses objectifs, des outils big data : pensé à l'échelle de l'entreprise, reposant sur l'appariement d'un individu avec un profil et alimenté manuellement par les utilisateurs et responsables. Toutefois, *Ma trajectoire* s'appuie uniquement sur des rapprochements qui ont été directement codifiés par un.e professionnel.le de la filière en question. L'outil ne propose donc pas des offres de poste existantes mais bien des possibilités de métier. En outre, il ne s'appuie pas sur le profil rempli par les salarié.es, détaillant les expériences et les compétences professionnelles, comme c'est le cas pour Mobijob. En revanche, cet outil a été conçu et développé en interne, pour Telco. Les passerelles et les rapprochements entre métiers qu'il propose sont donc appuyés sur l'expérience que les participant.es au projet, issu.es de différentes filières métier, ont des mobilités réelles au sein de l'entreprise. C'est un outil souvent proposé par les conseiller.ères mobilité aux salarié.es. Il propose notamment une visualisation plus attractive qu'un organigramme des entités de l'entreprise dans lesquelles un.e salarié.e pourrait évoluer.

*Tu vois, par exemple, Ma trajectoire c'est un vrai outil d'accompagnement pour moi, parce que ça répond à la question de la complexité du groupe Telco. Et d'avoir une photo globale du groupe avec les différentes directions, pouvoir s'informer, ça, ça aide vraiment quoi dans l'accompagnement. [...] C'est un outil mais pour moi l'outil il apporte de l'information. »*

*Marie, conseillère mobilité*

La question de la pertinence de Mobijob est toujours sous-jacente dans les entretiens puisque les conseiller.ères savent que je travaille sur les outils big data. Ainsi, Marie, lorsqu'elle déclare « ça, ça aide vraiment », marque une opposition claire entre *Ma trajectoire*, outil qu'elle considère comme utile dans l'accompagnement, et Mobijob.

On voit déjà dans cette vision de la plateforme les prémisses des logiques qui sont déployées avec les outils big data : un outil qui sert de support pour traiter de grandes quantités d'information en automatisant ce traitement. Soulignons qu'un outil comme *Ma trajectoire* prend son sens dans une organisation qui s'appuie, au moins en partie, sur une logique compétence. Les rapprochements entre offres et profils sont en effet fondés sur les compétences recensées dans les fiches de poste. C'est également un outil qui gagne en pertinence dans un cadre qui ouvre, au moins en théorie, les possibilités d'évolutions professionnelles, comme l'accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications. *Ma trajectoire* doit en effet permettre aux salarié.es d'envisager des passerelles entre différents métiers. Nous avons vu que plusieurs outils sont déployés au même moment au sein de la même entreprise, mais l'analyse de *Ma trajectoire* montre que les solutions se succèdent également dans le temps. Leur étude sur plusieurs années a permis de dégager plusieurs strates d'outils de gestion RH qui sont de fait mis en concurrence par les utilisateur.ices, puisque ces outils coexistent à la même période dans l'entreprise.

Mais les outils de gestion n'ont pas seulement un rôle indicatif, ils sont également largement utilisés dans les procédures d'évaluation qui accompagnent l'organisation de la mobilité sur la base de l'évaluation des compétences individuelles. Toutefois nous allons voir, en nous concentrant sur la question du repérage des hauts potentiels, que ces outils de gestion sont multiples, parfois imbriqués les uns dans les autres, et utilisés différemment en fonction des acteur.ices.

### **3.2. Les outils de gestion et l'objectivité de l'évaluation**

L'évaluation contemporaine est traversée par une tension entre la recherche d'une plus grande objectivité dans les techniques de mesure et la prise en considération du sujet dans son individualité. Il nous faut d'abord souligner que l'utilisation de la notion de compétence dans ces outils de gestion s'inscrit dans une tendance à la naturalisation des aptitudes comme des attributs des personnes pouvant être séparés des situations de travail. L'individu est alors bien pris en compte,

mais extrait de son contexte de travail. Cette tendance était déjà critiquée par Pierre Naville il y a de nombreuses années (1945).

*« Si l'activité professionnelle se limite à la mesure de quelque chose, dit-il, ce n'est pas à celle des aptitudes de l'individu, mais à celle de l'outillage qui leur donne expression. À la limite, il n'y a pas autant d'activités professionnelles qu'il y a de types d'individus différents, mais autant qu'il y a de fonctions techniques différentes. On pourrait dire que les différences individuelles s'expriment concrètement dans le fait qu'il y a autant de formes d'adaptation possibles qu'il y a d'outils, de machines, de procédés techniques et de situations différentes. En somme il n'est pas plus possible aujourd'hui qu'hier de séparer l'individu des tâches qu'il accomplit pour extraire de son activité des aptitudes a priori, antérieures à l'acte même qui les détermine et les crée » (Ibid., p. 179-180)*

C'est effectivement à cette déconnexion entre attributs individuels et contexte professionnel que nous assistons avec l'utilisation d'outils de gestion pour repérer et recenser les compétences des salarié.es. Dans le fonctionnement de ces outils se manifeste une tension entre une forme quantifiée d'évaluation des salarié.es et une évaluation plus subjective des compétences. Ces deux tendances peuvent s'imbriquer dans une même entité de l'entreprise ou dans les mains d'un.e même conseiller.ère, en fonction du public concerné. C'est d'autant plus vrai que le travail d'évaluation des salarié.e, qui conditionne leurs possibilités de mobilité ne s'appuie pas sur un outil centralisé, mais que les différents services RH développent leurs propres outils. Voici comment s'y prenait une conseillère mobilité lorsqu'elle travaillait dans un service formation :

*« Voilà j'ai utilisé euh Excel, j'ai, j'ai utilisé en fait, donc c'était un outil, on est loin de Mobijob là, de ces outils-là. Donc j'ai travaillé en fait sur un, sur la construction d'un référentiel, un référentiel à partir du référentiel Telco, mais en même temps à partir de ce que le projet et les transformations, vers quoi on voulait aboutir. En fonction de ça bah on a créé un référentiel, des grilles d'évaluation, puis ensuite c'est une façon de partager avec des managers et puis ces managers ont travaillé ensuite pour évaluer leurs collaborateurs, les*

*compétences, etc. Et puis ensuite j'ai fait une synthèse et une analyse un peu de tous ces éléments, en produisant des araignées, en évaluant les écarts entre les niveaux attendus et puis les niveaux constatés et en proposant ensuite des programmes de formation et des modules de formation pour pouvoir accompagner et aider les collaborateurs qui en avaient besoin. »*

*Jonathan, conseiller mobilité*

Il est clair dans cet extrait d'entretien que l'évaluation des salarié.es s'inscrit dans les relations de travail quotidiennes avec leur manager. Mais ici, cette évaluation est formalisée et quantifiée pour pouvoir élaborer des plans de formation.

L'évaluation est analysée par Valérie Boussard (2009) comme une forme moderne de classement social qui suppose de mesurer l'activité de travail à travers une modélisation et une quantification. C'est cette évaluation individuelle qui permet l'évaluation agrégée de l'organisation sur laquelle se fonde le modèle gestionnaire de rationalisation de l'organisation. Valérie Boussard met en avant trois caractéristiques de l'évaluation individuelle : l'intérêt pour l'action individuelle, l'isolement de la responsabilité individuelle et enfin l'appui sur une abstraction chiffrée de l'action. Cette évaluation individualisée et quantitative des performances peut avoir des effets négatifs sur le rapport individuel et collectif au travail.

Le travail est défini par Isabelle Gernet et Christophe Dejours comme une « activité coordonnée déployée par celles et ceux qui travaillent pour faire face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation du travail » (Gernet et Dejours 2009, p. 28). Cette confrontation à l'imprévu nécessite de l'ingéniosité, ce que l'auteur appelle une intelligence du corps, pour faire face aux situations inattendues. Mais cette intelligence pratique qui se déploie en situation est difficilement cernable à travers des mesures quantitatives qui s'appuient sur une conceptualisation préconçue de la performance. Finalement, l'évaluation quantitative ne parvient pas à prendre en compte le travail réel en marge des procédures standardisées.

Les conseiller.ères mobilité chargé.es de l'accompagnement des cadres déploient justement des méthodes de repérage des hauts potentiels qui ne s'appuient que peu sur cette quantification. Plus généralement, nous verrons dans la suite de la thèse que l'accompagnement des cadres supérieurs et dirigeants s'appuie

en général sur des pratiques qui s'attachent particulièrement à saisir l'individualité des personnes concernées, ce qui est moins vrai pour les non-cadres, qui sont accompagnés de manière moins individualisée<sup>50</sup>. Les outils de gestion ne pèsent donc pas sur l'ensemble des salarié.es de la même manière.

Le repérage des hauts potentiels fait partie de la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Pour ces salarié.es qui sont repéré.es soit par leur manager, soit par leur responsable RH ou leur conseiller.ère mobilité, la possibilité d'accéder à des programmes de formation spécifiques ouvre des perspectives d'ascension professionnelle rapide.

*« Et puis après pour les top talents, top performers eh bien on a un dispositif qui existe, [...] l'idée c'est que tu sois peut-être à terme dans le talent pool groupe pour être directeur d'une entité, voilà »*

*David, conseiller mobilité pour les cadres*

Comment sont repérés ces futurs talents ? Le processus est formalisé : dans l'ensemble des entités, la « talent review » a pour objectif de repérer les cadres qui pourraient rentrer dans ces programmes et elle a lieu tous les ans. Le conseiller mobilité qui s'exprime dans l'extrait ci-dessous souligne bien que cet exercice de « talent review » est une forme d'évaluation.

*« Alors par exemple lui c'est son manager donc son directeur qui va lui dire « bah voilà ça serait intéressant, fin sous réserve que tu sois d'accord, que tu rencontres François dans le cadre de ton, de ton, de ton souhait d'évolution professionnelle ». Et ils prennent contact avec moi et je les reçois. [...] »*

*Intervieweuse. Oui théoriquement c'est pas une évaluation.*

*C'est pas une évaluation donc de fait, et quand, quand bien même ça en serait une, parce que le mapping c'est quand même un peu ça hein ...*

---

<sup>50</sup> Voir Chapitre 4 :1

*Intervieweuse. Oui c'est vrai.*

*C'est pour ça je vous demande de ne pas le sortir ce document. Le mapping c'est quand même un peu ça et c'est voulu par le groupe. Bah il faut, il faut dire pourquoi, faut expliquer pourquoi bah pourquoi t'as une performance insuffisante, bah très bien, bah oui, on l'a déjà vérifié dans les entretiens individuels, on l'a déjà vérifié dans les entretiens en bilatéral que nous avons eus etc. »*

*Sylvain, conseiller mobilité pour les cadres*

Nous sommes donc face à une forme d'évaluation des salarié.es, assumée comme telle. Mais son fonctionnement demeure relativement opaque pour les salarié.es, qui s'ils n'en font pas la demande n'ont pas accès aux appréciations dont ils et elles font l'objet à cette occasion. La « talent review » est bien un outil de gestion des compétences, qui s'il ne s'appuie pas sur une quantification des compétences, relève bien d'une démarche formalisée, sur un tableur qui permet de suivre les cadres qui sont repéré.es et de concentrer les informations qui les concernent, y compris les appréciations que portent sur eux les responsables RH et leurs managers. Il est clair que si cette modalité d'évaluation semble permettre de saisir les compétences des salarié.es en situation, elle pose des questions sur les critères qui permettent ou non à un.e salarié.e d'accéder aux programmes qui lui feront gravir rapidement les échelons de l'entreprise.

De la grille à critère classants à la « talent review », la panoplie des outils de gestion sur lesquels s'appuient les services RH et les salarié.es pour organiser les parcours professionnels est variée. Ces différents outils s'appuient tous, mais à des degrés divers sur une responsabilisation croissante des salarié.es et c'est cette responsabilisation qui justifie le déploiement de solutions comme Mobijob ou Top Skills, qui proposent à des salarié.es des offres de postes en mobilité interne.

## **Conclusion du chapitre**

Dans notre approche des outils de gestion, nous avons cherché à articuler une sociologie critique des formes de domination inscrites dans les outils de gestion et sociologie pragmatique qui se penche sur les arrangements et les arbitrages locaux.

Les politiques de gestion des RH au sein de Telco ont, dans les années 1990 et 2000, exercé une violence explicitée et organisée sur les salarié.es de l'organisation, violence qui s'est notamment manifestée par une pression généralisée à la mobilité. Cette histoire, ce que les enquêté.es désignent par l'expression « crise sociale », est encore présente dans les esprits, particulièrement dans ceux des conseiller.ères mobilité, qui sont en charge aujourd'hui d'accompagner les salarié.es dans leurs mobilités professionnelles mais aussi, pour répondre aux attentes de l'entreprise, de les encourager, dans la mesure du possible, à être mobiles sur le plan professionnel. Ainsi, on ne peut comprendre le déploiement d'outils de gestion des carrières sans tenir compte de cette histoire.

Les politiques RH de l'entreprise s'inscrivent dans une dynamique, qui dépasse Telco, de responsabilisation des salarié.es, puisque le compromis qui garantissait aux salarié.es une forme de sécurité en échange de leur conformité aux exigences de l'entreprise ne tient plus (Supiot 1999).

*« Un discours managérial sur la logique compétence associé à une organisation transversale s'est largement diffusé dans les années quatre-vingt-dix. Il décrit un nouveau modèle d'entreprise caractérisé par une coordination horizontale, qui s'appuie sur le développement de l'autonomie et la polyvalence des salariés sur l'accroissement des responsabilités intermédiaires [...] Ce discours managérial a aussi pour enjeu l'interprétation de la relation salariale en instituant de nouveaux modes de gestion de la main d'œuvre [Demailly, 1998]. Des analyses critiques soulignent le décalage entre ce discours et la réalité et la survivance de formes de contrôle des salariés plus ou moins déguisées [Linhart, 1994] »*  
(Dondeyne, in Bouffartigue 2001, p. 63)

Il s'agit de continuer le travail de prévision et d'organisation des compétences nécessaires à l'organisation tout en favorisant la prise d'initiative des salarié.es. C'est dans cette perspective que nous nous sommes penchés sur les outils de gestion « maison », ceux qui sont construits et déployés localement pour organiser la mobilité,

ainsi qu'à ceux qui sont déployés directement à destination des salarié.es. Ils répondent en effet à des exigences d'organisation. Cette organisation est nécessaire pour soutenir les salarié.es dans leur activité et dans leur mobilité (Ughetto 2018).

L'articulation des outils de gestion entre eux est réputée rationnelle : il y aurait des décideurs rationnels qui mettraient en place des outils rationnels dans le cadre des lois du marché. La gestion a toujours comme objectif de résoudre des problèmes et l'outil de gestion est perçu comme neutre (Steiner et Vatin 2013) : il ne serait qu'une courroie de transmission des décisions de la direction d'entreprise.

Pourtant nous avons vu pour les solutions big data que la technique avait une épaisseur propre et des effets qui dépassent les intentions des décideurs et qu'il importe donc d'interroger. Cette première partie de la thèse nous a permis de circonscrire la définition des outils big data en explorant les écarts entre les imaginaires qui les entourent et leurs possibilités réelles, et de comprendre les dynamiques sociales dans lesquelles ils s'inscrivent. Il s'agira donc maintenant de croiser le point de vue de celles et ceux qui déploient ces outils de gestion avec celui des salarié.es qui font l'objet de ces politiques de gestion et c'est ce à quoi nous allons nous attacher dans la deuxième partie de la thèse.



# Partie 2 : Le face-à-face avec les outils big data RH

La deuxième partie de la thèse se penche sur la manière dont les acteur.rices concerné.es par les outils big data les appréhendent, les prennent en main, voire leur résistent. Le pouvoir normatif des outils big data RH s'inscrit dans la suite de l'importance prise par les outils de gestion dans le travail au sein des services RH et dans le cadre plus large du déploiement de nouvelles techniques managériales. Armand Hatchuel et Benoit Weil (1992) ont ainsi analysé l'IA et les systèmes experts des années 1990 comme des projets de modélisation de l'organisation. On peut inclure dans ces projets le développement des référentiels de compétences sur lesquels s'appuient les services RH pour le recrutement et l'accompagnement à la mobilité. Nous allons donc voir au cours de cette partie comment les acteur.rices concerné.es font face à l'ambivalence de ces outils de gestion et quelles marges de manœuvre ils et elles parviennent à dégager pour organiser et réaliser leur travail. Nous verrons d'abord les professionnel.les des RH (chapitre 4) puis ensuite les responsables de projet (chapitre 5).

## Chapitre 4 : Les conseiller.ères mobilité face à une tentative de standardisation

Les outils big data RH qui sont expérimentés chez Telco, et notamment Mobijob, ont pour corollaire une standardisation du jugement des professionnel.les des RH. C'est en effet le jugement émis par les conseiller.ères mobilité sur l'adéquation entre un profil de salarié.e et une offre de poste en interne qui est standardisé et, du moins en théorie, automatisé à travers l'utilisation de l'application Mobijob. Toutefois, nous allons voir au cours de ce chapitre que la standardisation du jugement que suppose un usage plein de ces outils ne peut pas exister. Le jugement relève dans ce cadre d'un acte unique et personnalisé, qui ne peut se résumer à l'application systématique de critères préétablis.

Pour comprendre pourquoi cet outil ne s'est pas intégré dans les pratiques de travail des conseiller.ères, il faudra tout d'abord nous intéresser à leur activité professionnelle et à leurs parcours. La manière dont ils et elles accueillent le déploiement de ces outils ne peut en effet se comprendre qu'au regard de leurs positions et de leurs trajectoires dans l'organisation. Nous chercherons donc dans la première partie de ce chapitre à cerner les pratiques, les méthodes et la culture professionnelle des conseiller.ères. Leur réception de Mobijob ne se comprend en effet qu'en replaçant cet outil au sein des différentes méthodes que déploient les conseiller.ères, et qu'en analysant les références et les valeurs communes qui expliquent les réticences des conseiller.ères.

Nous montrerons dans la seconde partie de ce chapitre comment les professionnel.les des RH font face à cette tension entre standardisation et jugement individualisé, à partir des ressources professionnelles dont ils et elles disposent. Les conseiller.ères mobilité déploient une acceptation de façade, mettent en œuvre des formes de réappropriation de l'outil et, plus généralement, en font une utilisation limitée.

## 1. Des positionnements différents dans l'organisation

Pour comprendre les réticences des conseiller.ères mobilité face au déploiement de Mobijob, il faut se pencher sur la manière dont leur groupe est constitué, sur leurs trajectoires professionnelles et sur la culture professionnelle qui prévaut au sein du groupe. Ces éléments permettent de comprendre tant la résistance collective à Mobijob que certaines formes d'appropriations individuelles. Nous verrons tout d'abord comment les pratiques et les méthodes de travail des conseiller.ères varient en fonction du public accompagné. Nous chercherons ensuite à montrer dans quelle mesure la figure du coach comme modèle professionnel est prégnante chez les conseiller.ères mobilité et comment elle entre en contradiction avec les tentatives de standardisation liées aux big data RH.

Les conseiller.ères mobilité sont 250 au sein de l'entreprise Telco. Voici un extrait de leur fiche métier, telle qu'elle a été redéfinie en 2019.

✓ Missions :

- Décliner, en lien avec la stratégie de Telco, les politiques RH relatives au recrutement et à l'accompagnement des salariés dans le cadre de leur parcours professionnel ou de leur développement, et leur faire vivre une expérience candidat/salarié réussie.
- Anticiper, identifier et mettre en adéquation les compétences pour répondre aux enjeux business et stratégiques, aux besoins des managers et des RH, dans une relation de confiance et de partenariat.

✓ Activités :

- Identifier, évaluer ou développer les compétences et détecter les potentiels.
- Concevoir, mettre en œuvre, ou animer des projets, des programmes, des dispositifs et prestations individuelles ou collectives de recrutement, d'accompagnement ou de développement.
- Promouvoir, au regard des besoins business, les postes, les métiers et les profils par des actions de marketing et de communication adaptées : partenariats, programmes, événements, etc.
- Réaliser des diagnostics, préconiser et réaliser des actions et des campagnes de recrutement et /ou d'accompagnement.

Cet extrait montre les deux dimensions du travail des conseiller.ères. D'une part, l'accompagnement des salarié.es : « leur faire vivre une expérience candidat / salarié réussie ». L'expression fait référence à l'attention portée dans les services de relation client à « l'expérience client ». Il s'agit donc pour les conseiller.ères de considérer les salarié.es qu'ils et elles accompagnent comme leurs client.es. Mais les entités qui cherchent à décliner des politiques de mobilité sont elles aussi les clientes des conseiller.ères mobilité. Ainsi, l'autre dimension de leurs missions concernent la déclinaison des politiques de mobilité et de gestion des compétences de l'entreprise, soit les fameux « enjeux business ». Il est clair que la prise en compte des attentes et des besoins des salarié.es ne correspond pas toujours aux attentes de Telco sur la mobilité professionnelle. Les conseiller.ères doivent alors composer entre ces deux objectifs dans leurs pratiques d'accompagnement. Il ressort de l'enquête que les conseiller.ères qui s'intéressent le plus à Mobijob sont également celles et ceux qui, plus que les autres, mettent en avant l'importance de répondre aux besoins de l'entreprise, car pour reprendre les termes de Marion, une conseillère mobilité ayant 18 mois d'ancienneté sur le poste, lors d'un entretien : « *Je ne suis pas la Croix-Rouge* ». Pour autant, si la prise en compte des attentes de l'entreprise est mise en avant chez ces conseiller.ères, alors qu'elle n'est pas évoquée par les autres, l'importance de l'accompagnement individuel et de l'attention aux besoins du ou de la salarié.e sont systématiquement évoquées lors des entretiens et se retrouvent lors de l'observation

des conseiller.ères en entretien avec les salarié.es accompagné.es. Ainsi cette même conseillère, Marion, déclare au début de notre entretien :

*« Donc voilà et cette envie justement de développer beaucoup plus l'aspect accompagnement, cette posture coaching et euh, même si on n'est pas certifié coach mais y'a quand même de la posture en terme d'écoute, de questionnement, d'analyse. »*

*Marion, conseillère mobilité*

Nous verrons toutefois dans la suite du chapitre que cette posture d'écoute n'empêche pas les conseiller.ères d'intervenir pour orienter les salariés. Quel est le rôle des conseiller.ères mobilité au sein de l'entreprise Telco ? Lors des entretiens, tous les conseiller.ères mettent en avant l'importance de l'individualisation de l'accompagnement et de la prise en compte du contexte dans lequel évolue le ou la salarié.e accompagné.e :

*« Je fais en sorte par un jeu de questionnement, d'aller chercher quelles sont les attentes de la personne et en fonction de la manière dont elle verbalise sa demande, je vais voir de quel type de demande il s'agit. [...] Donc je vais chercher aussi les motivations intrinsèques de la personne, ses moteurs, son ambition, ses talents, ce qu'elle veut mettre en avant, etc, etc. Ça c'est vraiment les... et puis je vais m'intéresser au contexte, re-contextualiser la demande, bien évidemment. Fin voilà, ça c'est la base de mon métier. »*

*Sylvain, conseiller mobilité pour les cadres*

Dans cet extrait d'entretien, Sylvain répond à une question sur sa démarche d'accompagnement. Il montre comment il cherche à mettre en lumière des attentes et des « motivations intrinsèques », qui préexisteraient à l'accompagnement et seraient propres à la personne, indépendamment du contexte dans lequel elle évolue. Le conseiller déclare toutefois porter attention au « contexte » dans lequel évolue la personne accompagnée.e. Nous verrons plus loin que l'articulation entre la responsabilisation individuelle et la prise en compte du contexte est au cœur des

tensions et des arbitrages qui parcourent le travail quotidien des conseiller.ères mobilité<sup>51</sup>.

Les conseiller.ères sont chargés de recevoir les salariés souhaitant réaliser un bilan professionnel ou ayant besoin d'aide pour candidater sur des postes en interne. Le groupe est composé majoritairement, à 70 %, de femmes et la moyenne d'âge des enquêtés est d'environ quarante ans. La conseillère la plus jeune à 32 ans et le conseiller le plus âgé en avait 62 au moment de notre entretien. Si les plus jeunes ont souvent une formation RH, nombreux sont celles et ceux qui ont exercé des fonctions techniques ou commerciales au sein de l'entreprise avant d'intégrer la fonction RH, souvent par un poste de responsable formation. Ainsi David, conseiller mobilité cadres a travaillé une dizaine d'années dans des fonctions commerciales, puis une dizaine d'années dans la filière marketing avant d'exercer des postes au sein des services RH. Il est devenu conseiller mobilité après environ 5 ans comme RH opérationnel. Nous verrons toutefois que les différentes formations proposées à la prise de poste, mais surtout les temps d'échanges, formels et informels, sur les pratiques professionnelles, contribuent à la formation de références et de valeurs professionnelles partagées.

Le poste de conseiller.ère mobilité s'obtient donc après une première expérience dans la filière RH, contrairement d'une part aux postes de responsables formation qui peuvent s'obtenir en valorisant des compétences dans un domaine donné, et d'autre part aux postes de chargé.es de recrutement qui sont des portes d'entrée dans la filière RH. Nous sommes donc face à un métier valorisant et valorisé, notamment grâce à l'autonomie dont bénéficient les conseiller.ères dans l'organisation de leur travail, à l'inverse des responsables RH de proximité, par exemple. Les entretiens menés avec les salarié.es travaillant dans les centres RH de services partagés (gérant les demandes RH les plus courantes des salarié.es d'un secteur géographique donné) et avec les chargé.es de recrutement montrent que l'organisation de leur travail est très différente de celle des conseiller.ères mobilité. Tant pour les services RH du quotidien que pour le recrutement, le travail est réparti en fonction du flux, par le collectif de travail ou par les managers. Cela ne laisse que peu de marge de manœuvre aux salarié.es pour organiser leur temps de travail et ils et

---

<sup>51</sup> Chapitre 6 :2

elles ne sont pas responsables du développement de leur activité. Les conseiller.ères mobilité travaillent au contraire par portefeuille. Ils et elles sont donc chargé.es des relations avec les responsables RH des entités appartenant à leur portefeuille. Cette autonomie leur permet de qualifier les salarié.es qu'ils et elles accompagnent de client.es internes. Cette dimension est présentée par les conseiller.ères comme rapprochant leur travail de celui des coachs ou des consultants externes et est un aspect particulièrement valorisé lors des entretiens.

*« Mais aujourd'hui pour moi les choses sont claires, je me sens beaucoup plus à l'aise dans une posture de, d'accompagnateur, de coach, d'aider à la transition, que dans un rôle d'évaluateur en fait, par rapport au recrutement. C'est plutôt un changement de posture qui m'embêterait. »*

*Etienne, conseiller mobilité*

Les conseiller.ères bénéficient en outre d'une formation lors de leur prise de poste et de certaines certifications<sup>52</sup>, ce qui renforce leur légitimité professionnelle. Celles et ceux qui n'ont pas d'expérience dans les services RH suivent une formation de base sur les différents processus RH (recrutement, formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, etc). Tous les nouveaux.elles arrivant.es suivent une formation intitulée « Mécanismes humains » et dispensée par un psychologue. Elle a pour but de leur donner des notions de psychologie pour mieux comprendre les difficultés auxquelles font face les salarié.es.

Ce travail d'accompagnement des parcours professionnels est souvent présent dans les grandes entreprises et administrations. Il peut également être réalisé par des indépendant.es ou au sein de cabinets de conseil s'adressant à personnes en recherche d'emploi. Les conseiller.ères mobilité représentent toutefois un ensemble flou, segmenté entre un exercice libéral ou au sein de grandes organisations. Ainsi, nous avons vu qu'au sein de Telco, les conseiller.ères mobilité émergent au moment de la privatisation de l'entreprise, dans une période où l'objectif est d'encourager les

---

<sup>52</sup> Les certifications leur permettent notamment de faire passer des tests psychologiques aux salariés qu'ils accompagnent.

fonctionnaires à quitter l'entreprise pour réduire la masse salariale et gagner ainsi en performance<sup>53</sup>. Le développement de cette fonction s'inscrit également dans l'évolution de la gestion du personnel dans les entreprises : les parcours professionnels sont de plus en plus envisagés sous l'angle de la responsabilité individuelle et sont de moins en moins insérés dans des régulations collectives. C'est notamment visible avec le développement d'accords qui conditionnent les promotions à la reconnaissance des compétences individuelles et non plus à l'ancienneté<sup>54</sup>.

Le groupe des conseiller.ères mobilité est segmenté entre, d'une part, les conseiller.ères accompagnant les non-cadres et les cadres intermédiaires (conseiller.ères mobilité) et, d'autre part, les conseiller.ères accompagnant les cadres supérieur.es (conseiller.ères mobilité pour les cadres). Un nombre minoritaire de conseiller.ères accompagnent uniquement les cadres dirigeant.es : ce sont les *talent managers*. Cette hiérarchisation de l'accompagnement répond à une structure hiérarchisée de l'ensemble de l'organisation : tou.tes les salarié.es sont situé.es sur un échelon et le processus d'accès à l'échelon supérieur est long et difficile, même si ce processus a été récemment assoupli par un accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications<sup>55</sup>. Nous verrons dans cette partie comment cette division reflète des attentes différenciées de l'entreprise envers les salarié.es en fonction de leur place dans l'organigramme. C'est important car cela explique en partie l'appropriation différenciée de Mobijob en fonction des conseiller.ères.

## 1.1. Les espaces mobilité : un accompagnement professionnel formalisé

Nous montrerons dans cette partie que les conseiller.ères mobilité n'ont pas les mêmes pratiques professionnelles que celles et ceux qui accompagnent les cadres car la mobilité professionnelle des salarié.es se déroulent selon des modalités différentes en fonction du positionnement hiérarchique. La mobilité des cadres supérieur.es se jouent sur la capacité à développer et entretenir un réseau professionnel. L'accompagnement de ce public se centre donc sur cette dimension,

---

<sup>53</sup> Chapitre 3 :1.2

<sup>54</sup> Chapitre 3 :2.1

<sup>55</sup> Chapitre 3 :2.1

comme nous le verrons dans la partie suivante. L'accompagnement des non cadres est quant à lui plus formalisé, il passe par un bilan professionnel dont les étapes sont fixées par un cabinet de conseil externe et transmises aux conseiller.ères lors de leur prise de poste. Cette formalisation plus grande a des conséquences sur le rapport à un outil comme Mobijob : la standardisation du jugement est plus acceptée parce qu'elle se retrouve déjà dans les pratiques professionnelles existantes. Mais nous verrons dans la seconde partie de ce chapitre que les résultats standardisés sont toujours retravaillés par les professionnels RH pour les repersonnaliser à l'intention des salarié.es accompagné.es.

### 1.1.1 D'une mobilité forcée à une mobilité encouragée

Les conseiller.ères mobilité (qui n'accompagnent pas les cadres supérieur.es) exercent leurs fonctions au sein des espaces mobilité. Ils et elles n'ont pas en charge d'autres questions RH comme la formation ou la paie. Nous avons vu plus haut que ce poste ne s'obtenait en général qu'après une première expérience en RH, ce qui montre bien que la fonction est relativement valorisée au sein de l'entreprise. Ils et elles déploient un accompagnement s'appuyant sur des méthodes qui ne sont pas utilisées par les autres RH de l'entreprise, notamment sur les méthodes du bilan de compétence (les tests de personnalité par exemple).

Onze espaces de développement ont été mis en place en 2006. Ils ont pour objectif de favoriser le départ des salariés, à une période où les mobilités forcées, analysées précédemment<sup>56</sup>, étaient fréquentes dans l'entreprise. Ces espaces sont également chargés depuis 2010 d'accompagner les entités qui le souhaitent dans leurs recrutements internes. Ils proposent un accompagnement individuel, la réalisation d'un bilan professionnel et des ateliers collectifs, notamment pour préparer les candidatures : c'est ce qui est décrit sur la page Intranet des espaces mobilité comme « l'activation du projet professionnel ». La formation de ces professionnels à la réalisation d'un bilan professionnel<sup>57</sup> est prise en charge par un cabinet de conseil externe. Certain.es sont également certifié.es pour faire passer des tests de personnalité. Malgré ce nouveau départ, l'histoire des mobilités forcées fait partie

---

<sup>56</sup> Voir Chapitre 3 :1.2

<sup>57</sup> C'est l'équivalent au sein de l'entreprise du bilan de compétences.



intégrante de la perception qu'ont les conseiller.ères mobilité de leur travail. Tou.tes celles et ceux qui travaillent au sein des espaces mobilité ont évoqué spontanément ce qu'ils et elles qualifient de « crise sociale » au cours des entretiens. La question de la mobilité professionnelle est en effet un sujet sensible. Elle a été centrale au cours de l'enquête, qui portait notamment sur un outil destiné à encourager la mobilité des salariés (Mobijob) au sein d'espaces qui ont mis en œuvre 10 ans auparavant des politiques de mobilité forcée.

L'idée que cette pression n'a pas pesé sur l'ensemble des salarié.es est revenue dans quatre des entretiens réalisés avec les conseiller.ères. Elle peut traduire tant l'expérience personnelle de ces personnes, qui n'ont pas subi de plein fouet la crise sociale, qu'une tentative de mettre à distance une dimension peu reluisante de leur métier. Face à cette mémoire collective largement partagée, se dessine une éthique professionnelle à l'opposé d'une valorisation à tout prix de la mobilité. C'est principalement le fait des conseiller.ères les plus ancien.nes dans le métier. Ils et elles insistent lors des entretiens sur le fait que leur rôle consiste à accompagner l'élaboration du projet professionnel et pas de pousser les salarié.es à être mobiles.

*« Avant la crise, on a vécu des périodes, certains ont vécu des périodes où on a quand même fortement poussé à la mobilité, on n'a pas laissé le choix aux gens, ou on a poussé très fortement ou on a mis la pression. Et moi ça, c'est contre mes valeurs, je ne veux pas aller vers ça, donc je n'ai pas envie là de partir sur des, sur des suggestions qu'on pourrait faire sur les postes, voilà. J'ai pas envie d'aller vers ça, parce que c'est un peu contre mes valeurs. Alors après hein si on me le demande bah j'essaie de le faire mais je vais trouver la manière la plus, la plus douce. Si ce sont des gens dans mon portefeuille, je vais vraiment en discuter de manière très ouverte avec la personne, en lui laissant le choix, en disant tiens au fait, on s'était vus, on avait fait un bilan, tu te souviens ? J'ai vu un poste peut-être qui pourrait te ... Est-ce que tu l'as vu, peut-être, ce poste-là, voilà, je vais en parler d'une manière très, je vais lui laisser la main quoi. »*

*Marina, conseillère mobilité*

Les conseiller.ères cherchent à mettre à distance le pouvoir de coercition que recouvre leur fonction et qu'ils et elles peuvent exercer sur les salarié.es. Dans son article sur la division sociale du travail (1996), Everett Hughes fait la différence entre les activités qui consistent à faire quelque chose pour quelqu'un, sur quelqu'un ou à quelqu'un. Le « pour quelqu'un » devient « à quelqu'un » quand la personne concernée se sent traitée comme un objet au service d'autres intérêts, et non comme un sujet. Si les pratiques qui faisaient subir aux salarié.es des mobilités professionnelles forcées sont aujourd'hui minoritaires et dévalorisées au sein de l'entreprise, la tension entre un accompagnement qui s'exerce sur les salarié.es ou pour les salarié.es demeure et crée des tensions au sein de l'activité d'accompagnement.

Catherine, une conseillère mobilité pour les cadres précise ainsi, lors d'un entretien, à propos des objectifs qui lui sont fixés par sa hiérarchie :

*[Intervieweuse] C'est intéressant ça, donc t'as pas d'objectifs.*

*C. Non, non. Je dois faire des entretiens, autant qu'il m'en est demandé et autant que de besoin, c'est pour ça que je dis que j'ai un accompagnement individualisé, adapté et personnalisé, c'est fonction des personnes. Mais on me dit pas tu dois voir une personne dix heures, au-delà de dix heures elle est autonome ou tu vas la rendre autonome au bout de dix heures. [...] Et puis après, s'ils prennent 15 heures, ils prennent 15 heures. Moi je leur dis, mes heures sont pas comptées.*

*[Intervieweuse] Oui, ok.*

*C. Tu vois donc c'est ça le, peut-être le garde-fou dans notre métier.*

*Catherine, conseillère mobilité pour les cadres*

Catherine considère que son poste n'est plus conçu pour forcer les salarié.es à être mobiles professionnellement et qu'elle a une vraie marge de manœuvre pour l'accompagnement. Il est important de souligner que cette conseillère m'a été recommandée par plusieurs enquêté.es comme une référence incontournable et un modèle pour le collectif professionnel. Elle met en avant l'accompagnement personnalisé et se présente comme dégagée des contraintes de rentabilité à court

terme qui pèsent sur l'entreprise. Cette autonomie dans le travail et cette recherche de personnalisation n'empêchent pas les accompagnements, particulièrement ceux à destination des salarié.es non-cadres, d'être structurés de manière très précise.

### 1.1.2 Le déroulement des accompagnements

Marion est conseillère mobilité, elle a 32 ans. Elle a une formation en RH et a commencé sa carrière en tant que responsable RH opérationnelle. Elle explique s'être orientée vers l'accompagnement il y a 18 mois pour quitter son poste opérationnel, en raison de « besoins d'organisation personnelle ». Marion considère cette évolution comme plus naturelle qu'une évolution vers du pilotage d'effectifs par exemple, en raison de son affinité avec « la relation à l'autre » et « la posture coaching ».

*« Après ce que je peux te donner c'est comment ça va se traduire en fonction des accompagnements. Par exemple sur un bilan, le bilan est très cadencé, il va vraiment être très, il est très organisé, très formalisé, y'a un support que l'on suit de façon euh, de façon chronologique on va dire, pour un bilan classique, quelqu'un qui a le temps de faire ce bilan parce que c'est quand même un peu long et qui en a besoin et qui en ressent l'envie, et qui a la motivation. Donc là les compétences on va aller décortiquer des réalisations, c'est-à-dire que je vais demander au salarié de me parler d'un contexte particulier où il y avait des enjeux, des objectifs précis et de me, de me décliner les actions concrètes qu'il a menées et les résultats qu'il a obtenus, et les compétences auxquelles il a fait appel, et les intérêts et la motivation, les caractéristiques de personnalité qu'il a mises en jeu pour réussir cette réalisation. Et au travers de ses actions, nous allons dégager des compétences, donc je rappelle la notion de compétence dont j'ai parlé avec eux, les compétences métier, compétences transverses, fin planter le décor. Et je vais les, je vais les aider à extraire ces compétences. »*

*Marion, conseillère mobilité*

Marion répond dans cet extrait à une question sur la manière dont se déroule un accompagnement. Après avoir précisé que chaque accompagnement est

différent, elle présente en détail le cas d'un.e salarié.e venant la voir pour un bilan de compétences. Elle insiste sur le caractère « très cadencé », « très organisé » et « très formalisé » du bilan, avec ses étapes qu'il faut passer dans un ordre précis. Mais la conseillère présente ici un cas d'école, le bilan dans sa version « classique » puisqu'elle précise bien que cette démarche s'adresse à quelqu'un qui a le temps et l'envie de mener le bilan à son terme. A partir de tâches et des projets que le ou la salarié.e a effectivement réalisés, la conseillère l'amène à réfléchir sur ses compétences et ses aspirations. Le mouvement du bilan pousse donc la personne accompagnée à déplacer son regard des pratiques concrètes de travail aux dimensions subjectives qui le caractérisent.

Ces deux éléments sont indissociables dans l'esprit des conseiller.ères : on ne peut déterminer les compétences et les aspirations qu'en se fondant sur des récits de pratiques professionnelles potentiellement vérifiables. Cette dimension est essentielle puisque les accompagnements ont pour objectif de préparer les salarié.es à une mobilité professionnelle. Or le processus de mobilité chez Telco est formalisé : géré le plus souvent par les espaces mobilité, il se décompose en plusieurs phases, dont un entretien avec un conseiller.ère et un entretien avec la personne qui recrute. Puisque le bilan de compétences doit à terme pouvoir être utilisé par le ou la salarié.e pour justifier de ses atouts, les conseiller.ères s'attachent à adosser les aspects les plus subjectifs du bilan à des pratiques concrètes. C'est notamment vrai pour les compétences relationnelles (Combes 2002), particulièrement mises en avant par les conseiller.ères mobilité. Ils et elles s'inscrivent en cela dans un cadre idéologique qui traverse les RH et l'accompagnement social et présente les savoir-être des personnes accompagnées comme étant déterminants pour leurs perspectives d'évolution sociale et professionnelle.

Il s'agit donc pour les conseiller.ères de porter attention aux pratiques effectives : il faut « décortiquer », s'attacher au « contexte particulier », évoquer des « objectifs précis » et des « actions concrètes ». Le passage des pratiques concrètes aux aspirations et savoir-être individuels suit donc un déroulement bien précis, comme l'évoque Laurent, conseiller mobilité et représentant syndical CFTD :

*« Et donc j'utilise la méthodologie qu'on nous a enseignée à l'extérieur et que j'adapte en fonction de la personne et donc en fait y'a un entretien de présentation réciproque, un premier*

*entretien entre la personne et moi et ensuite y'a une succession de rendez-vous, d'entretiens, qui vont permettre dans une première partie de deux à trois entretiens de cerner les compétences et le potentiel que la personne détient et qu'elle peut présenter à un éventuel recruteur, troisième ou quatrième entretien autour du 360°, et enfin dernier entretien pour ce qui est du bilan sur le PAPI, voilà on leur expédie un lien informatique, ils font le test PAPI et on le débriefe avec eux. »*

*Laurent, conseiller mobilité*

Chaque accompagnement a une durée similaire et se décompose en plusieurs séquences dont la longueur peut être adaptée en fonction des besoins. Laurent s'appuie largement sur des outils formalisés comme le 360°, également appelé l'enquête d'image : c'est un court questionnaire envoyé par la personne accompagnée à quelques-un.es de ces collègues et éventuellement à son ou sa manager.euse. L'objectif est de prendre conscience de l'image qui est renvoyée par le ou la salarié.e dans le cadre professionnel, et éventuellement de la transformer.

Globalement, cette formalisation de l'accompagnement, rythmée par des méthodes issues de théories psychologiques comme l'analyse transactionnelle ou la programmation neurolinguistique concerne plus l'accompagnement des non-cadres et des cadres intermédiaires que celui des cadres supérieur.es. Nous verrons dans la suite du chapitre que ces dernier.ères sont plutôt accompagné.es dans le développement et l'entretien d'un réseau professionnel. L'accompagnement est donc plus standardisé lorsqu'il concerne les salarié.es les moins hauts dans la hiérarchie de l'entreprise. Par ailleurs, la formalisation est encouragée par les responsables des conseiller.ères, notamment lors de leur formation au moment de la prise de poste. Plus généralement, le métier est en pleine dynamique de professionnalisation. C'est ce qui ressort de l'observation des réunions d'équipe. L'objectif est de rendre légitime le travail d'accompagnement réalisé par les conseiller.ères. L'utilisation de méthodes formalisées et labellisées par un cabinet de conseil externe est un levier de légitimation.

La familiarisation avec le métier permet toutefois une prise de distance avec les normes professionnelles transmises lors de la formation. Cette prise de distance n'est pas un phénomène individuel, elle se construit collectivement lors des échanges

informels au sein des équipes. Des figures tutélaires de conseiller.ères sont ainsi évoquées lors de mes entretiens: ils et elles sont désigné.es par les nouveaux arrivant.es<sup>58</sup> comme « les historiques » et sont présenté.es comme des références dans leurs pratiques. C'est vers ces personnes que se tournent les conseiller.ères qui débutent lorsqu'ils et elles font face à un accompagnement difficile. La figure de ces « historiques » se cristallise notamment pendant les séances de codéveloppement. Lors de ces séances, les conseiller.ères qui le souhaitent peuvent présenter un cas d'accompagnement qui leur pose problèmes et échanger à ce sujet avec leurs pairs. Ces séances sont organisées au niveau régional et le plus souvent supervisées par un.e coach interne à l'entreprise. Elles sont de ce fait l'occasion de tisser des solidarités professionnelles et de normaliser les pratiques de travail. C'est d'autant plus important que de nombreux.ses enquêté.es considèrent leur métier comme solitaire. Ils et elles expriment alors d'autant plus le besoin de figures incarnant les normes professionnelles.

Laurence, la plus ancienne des conseillères rencontrées, est sur son poste depuis 10 ans. Elle accompagne les salarié.es (non cadres) qui en font la demande dans l'élaboration et la réalisation de leur projet professionnel. Interrogée sur l'évolution de sa pratique au fil du temps, elle déclare s'appuyer de moins en moins sur des outils formalisés lors des accompagnements. Elle explique avoir d'abord scrupuleusement respecté les étapes du bilan, tel qu'enseigné par le cabinet de conseil qui l'a formée. C'était pour elle une manière de se raccrocher à un cadre stable alors qu'elle cherchait ses marques dans son nouveau métier. Elle fonctionne aujourd'hui principalement en rebondissant sur ce que lui racontent les personnes accompagnées et elle ne s'appuie plus sur un canevas précis.

Jonathan est un jeune conseiller mobilité. Il occupe son poste depuis 3 mois au moment de l'entretien. Il décrit son parcours professionnel comme « plutôt orienté sur les domaines du business comme on dit ». Il a intégré l'entreprise comme chef de secteur, il était donc chargé de développer la part de marché de l'entreprise sur un produit. Il a ensuite pris plusieurs postes en centrale d'achat, sur des secteurs géographiques de plus en plus larges. Suite à une restructuration, il s'est orienté vers

---

<sup>58</sup>L'ancienneté sur le poste varie entre dix ans et quelques mois, mais la majorité des RH rencontrés ont entre deux et trois ans d'ancienneté.

la formation. Au bout de quelques années, il a été manager de formateurs, puis chef de projet chargé de la construction d'une école métier – un organisme de formation interne, dédié à un métier en particulier. Ce poste nécessitant des déplacements fréquents, il évoque des raisons personnelles qui l'ont poussé à chercher un poste plus sédentaire. Il est donc devenu responsable de la formation dans une direction de service client.

*« Et donc là moi j'étais, ce qui m'avait intéressé c'était de pouvoir connaître des méthodes de vente et m'appuyer sur les compétences que j'avais dans le domaine de la formation et du coup faire connaissance d'un autre canal de distribution, qui là, qui sont les plateaux téléphoniques. J'élargissais un peu mon champ de compétences, de connaissance des canaux de vente chez nous. »*

Lorsqu'il retrace son parcours professionnel, Jonathan le met en récit en reprenant les codes attendus en entretien d'embauche, codes qu'il transmet aux personnes qu'il accompagne. Il insiste sur sa progression personnelle : « faire connaissance d'un autre canal de distribution », « J'élargissais un peu mon champ de compétences ». Il formule les transitions professionnelles en termes de choix, y compris lorsque ces transitions font suite à une restructuration :

*« Donc du coup, ça m'a amené à réfléchir à mon parcours pro, à mon évolution professionnelle. Et du coup j'ai à ce moment-là choisi d'évoluer vers la formation, le domaine de la formation. »*

Suite à plusieurs changements de poste, Jonathan décide de faire un bilan au sein des espaces mobilité.

*« A titre perso j'avais plus envie de, j'avais envie de changer, tu sais, des demandes très commerciales, business, marketing, enfin tous ces sujets-là. Je saturais à titre perso quoi. Donc volonté de changement, et donc au cours de cet accompagnement bah ya un poste qui s'est ouvert sur l'espace mobilité Toulouse. Donc je m'y suis préparé, je m'y suis entraîné, et donc avec l'envie et les motivations de, d'aller vers un domaine qui s'intéresse un peu plus à l'humain, enfin que je considère s'intéresser plus à l'humain, à ces*

*sujets-là. Et donc j'ai présenté ma candidature ici, à l'espace mobilité, et puis ça, ça a fonctionné. »*

*Jonathan, conseiller mobilité*

Le conseiller évoque différents outils : l'enquête d'image ou 360° évoquée plus haut ou encore les tests de personnalité. Plus que celles de ses collègues plus anciens, les pratiques professionnelles de Jonathan sont rythmées par l'utilisation d'outils formalisés.

L'expérience sur le poste permet donc de se détacher dans une certaine mesure de la formalisation de l'accompagnement, enseignée lors de la prise de poste. En outre, nous allons voir que les pratiques d'accompagnement divergent entre conseiller.ères mobilité et conseiller.ères mobilité pour les cadres parce que les modalités de mobilité professionnelle et les attendus en termes de carrière ne sont pas les mêmes en fonction du positionnement hiérarchique des salarié.es.

## **1.2. Le rôle des conseiller.ères mobilité cadre : une porte ouverte sur le réseau professionnel**

La spécificité des conseiller.ères mobilité cadre est que leur accompagnement est moins régi par un déroulement structuré et des outils formalisés. Nous verrons que Mobijob s'insère donc plus difficilement dans leurs pratiques professionnelles.

Les fonctions d'accompagnement réservées aux cadres supérieur.es ont été créées à la fin des années 2010, pour encourager la mobilité de ces catégories de salarié.es, qui auraient eu du mal à évoluer à cette période<sup>59</sup>. Les conseiller.ères chargé.es de l'accompagnement des cadres supérieur.es sont placé.es au sein des différentes entités. Leur travail s'apparente plus à une mise à disposition de leur réseau professionnel pour les cadres supérieur.es. L'accompagnement est réalisé différemment pour les cadres supérieur.es et dirigeant.es. Il consiste principalement en une discussion sur le projet professionnel et sur les opportunités existantes dans

---

<sup>59</sup> Caroline, directrice du recrutement et Valérie, première responsable de projet Mobijob, ont toutes les deux évoqué, lors d'échanges informels, cette difficulté qu'auraient connue les cadres supérieur.es à trouver des postes suite à la crise sociale.



l'entreprise. Le ou la conseiller.ère met ensuite son réseau professionnel à la disposition de la personne accompagnée pour lui ouvrir des possibilités de mobilité. Les mobilités internes passent le plus souvent par un processus de recrutement normalisé mais l'obtention d'un poste pour les cadres supérieur.es est considérée comme plus facile lorsque la personne est connue du ou de la recruteur.euse. Les RH parlent pour cela de « réseautage ». Si les cadres supérieur.es ont besoin d'un accompagnement plus poussé, ils et elles ont accès à des coachs internes. La question du réseau est moins présente dans l'accompagnement des non cadres et des cadres intermédiaires puisque le réseau professionnel pèse moins dans les processus de recrutement des salarié.es moins qualifié.es.

Ainsi, Monique, 57 ans, figure historique des conseiller.ères mobilité, accompagne les cadres supérieurs au moment de notre entretien. Elle s'apprête toutefois à quitter son poste pour devenir manageuse d'une équipe de conseiller.ères mobilité. Elle se décrit comme quelqu'un qui aime bouger, qui change de poste en moyenne tous les 4 ans. Son parcours entre donc dans les canons attendus par l'entreprise en matière de mobilité professionnelle.

Voici comment elle décrit son métier :

*« Et on joue en porte d'entrée de réseau de notre périmètre. Et on, on, on ouvre notre réseau qui est important, puisqu'on travaille avec tous les CODIR (comités de direction) »*

*Monique, conseillère mobilité pour les cadres*

On voit ici que la question du réseau est essentielle, ce que manifeste l'image de la « porte d'entrée ». Évoquer l'importance des relations avec les CODIR lui permet de montrer comment son poste la met en relation avec les décideur.euses de son entité. C'est un élément qui est abordé dans la plupart des entretiens avec les conseiller.ères chargé.es de l'accompagnement des cadres supérieur.es. Lorsqu'elle est interrogée sur ses pratiques professionnelles, Monique se présente comme la « Weight Watcher de la mobilité ». Elle commence par interroger les personnes qu'elle accompagne sur leur parcours, les expériences qui les ont intéressées, épanouies ou celles qui ont été plus difficiles. Elle échange ensuite avec les personnes accompagnées sur les offres en cours. Porte ouverte sur un réseau professionnel et

aiguillon vers la mobilité sont donc les deux dimensions mises en avant par Monique pour décrire son métier.

Comme le montre le cas de Monique, les pratiques observées chez les conseiller.ères chargé.es de l'accompagnement des cadres ne s'appuient pas sur des méthodes formalisées. Elles se fondent sur la réaction aux déclarations de la personne accompagnée et surtout sur la mise à disposition par le ou la conseiller.ère de son réseau professionnel. On retrouve l'importance de la relation avec les CODIR dans les propos de Mathilde. Cette dernière est récemment arrivée sur un poste d'accompagnement des cadres après avoir accompagné les salarié.es non cadre :

*« Parce que je ne suis que sur les cadres supérieurs et par contre avec toute la grandeur j'ai envie de dire du côté politique parce que là je travaille uniquement avec les directeurs d'unités et où du coup j'ai développé plutôt un rôle de consultante avec eux tu vois ? »*

*Mathilde, conseillère mobilité pour les cadres*

Laure, conseillère mobilité cadre au sein de la direction technique, dont nous avons observé le travail pendant 1 semaine, insiste, elle aussi, sur son rôle de porte d'entrée vers le réseau professionnel de telle ou telle entité. Elle passe une partie importante de l'accompagnement à mettre à disposition de la personne accompagnée son réseau : elle met en contact avec ses homologues dans d'autres entités ou propose de relancer les responsables RH chargé.es des processus de recrutement lorsque ils ou elles ne donnent pas de nouvelles. Elle n'utilise pas de tests de personnalité ou d'enquête d'image mais échange avec la personne accompagnée sur son parcours professionnel et ses souhaits d'évolution. Elle cherche ensuite à proposer des perspectives d'évolution qui lui paraissent raisonnables par rapport au marché de l'emploi interne.

Voici un extrait de mon journal de terrain qui rapporte l'observation d'un entretien d'accompagnement mené par Laure.

Laure et Marie s'étaient vues en mars, mai et août. Laure ne tarit pas d'éloge sur Marie, qu'elle considère comme brillante. Laure commence par un point sur les actions décidées au rendez-vous précédent, principalement des prises de contact. Il ressort de ces prises de contact que le profil de Marie est difficile à positionner dans l'entité qui vend des prestations aux entreprises.

Laure lui répond que pour elle un profil atypique n'est pas forcément un problème mais qu'il faut voir si Marie a effectivement envie d'aller dans cette entité, étant donné leurs échanges précédents lors desquels Marie avait exprimé l'importance pour elle de donner du sens à son travail. Marie dit que non, car elle a eu des retours sur la culture managériale de l'entité en question qui ne lui conviennent pas [rire jaune de Marie]. Laure lui parle de plusieurs postes, dont un qui entre trop dans le périmètre du mari de Marie, qui travaille sur des projets fibres. Laure propose à Marie de se rapprocher de la conseillère mobilité cadre de la direction opérationnelle d'Île-de-France, maintenant qu'elle est claire sur le fait qu'elle ne veut pas aller au sein de l'entité vente aux entreprises.

Marie précise qu'elle a postulé sur un poste qui a tous les aspects qui l'intéressent (business, management, dimension technique) mais l'équipe est réputée difficile et l'activité économique en chute. Elle cherche donc auprès de la personne en poste à avoir plus d'informations. Elles essaient toutes les deux de comprendre le poste, notamment le contexte.

Laure émet des doutes sur certaines aspirations de Marie, propose des postes possibles et met en contact avec une personne de son réseau. On voit ici l'importance donnée au contexte de travail des différents postes et donc à la prise de contact avec des personnes pouvant donner des informations non seulement sur le contenu du poste, mais aussi sur l'ambiance de travail soit la fameuse « culture managériale », les perspectives de l'entité, c'est-à-dire les moyens dont elle bénéficie pour réaliser ses missions, etc. Il y a ici un travail qui se rapproche d'une enquête : trouver des informateurs, collecter des indices, y compris sur l'adéquation entre le profil de la candidate et les besoins de l'entité. Ce travail, c'est Marie qui le fait et sa conseillère se contente de proposer des pistes nouvelles pour enquêter. Il n'y a pas de déroulement prévu et attendu de l'entretien et l'accompagnement n'est pas divisé en séquences fixes. Dans le travail de Laure, les questions abordées au cours des entretiens dépendent des préoccupations de la personne accompagnée à un moment donné.

Les pratiques de travail des conseillères mobilité passent par une formalisation de l'accompagnement. Pour les conseillères mobilité pour les cadres, l'accompagnement relève surtout d'un travail en réseau avec les directions d'entité. Ces modalités d'accompagnement expliquent l'intérêt moins marqué de ces conseillères pour Mobijob et l'usage quasi inexistant qu'ils et elles font de l'outil. Nous verrons que malgré cette division du groupe en fonction du public accompagné, il existe le modèle professionnel valorisé par l'ensemble des conseillères ainsi qu'une culture et des références communes, entretenues lors des formations.

## 2. La figure du coach comme modèle professionnel pour les conseiller.ères

Après avoir vu des différenciations au sein du groupe des conseiller.ères, il s'agit de comprendre ce qu'ils et elles partagent, notamment des pratiques professionnelles valorisées et des références communes. Nous montrerons dans quelle mesure on peut parler de références communes aux conseiller.ères et comment ils et elles s'appuient sur ces références pour exprimer leurs réticences face à Mobijob. La standardisation du jugement est en effet en opposition radicale avec la figure professionnelle valorisée : le coach qui propose un accompagnement individualisé.

Les conseiller.ères participent à une tendance, que nous développerons plus loin<sup>60</sup>, à la mobilisation de la subjectivité des salariés pour mener à bien leur activité. Luc Boltanski et Eve Chiapello parlent d'une « organisation du travail en équipe ou par projets, orientée vers la satisfaction du client, et une mobilisation générale des travailleur.euses grâce aux visions de leurs leaders » (1999, p. 124). La vision permet de s'assurer de l'engagement des travailleur.euses sans coercition, en donnant du sens à leur travail. La vision est produite et portée par un.e leader qui tire son autorité de ses qualités personnelles. Il est attendu de ces leaders, non seulement une gestion d'équipe, mais aussi un management. Dans cette perspective, le management s'oppose en effet à la gestion car il a pour objectif de mettre en œuvre les capacités intrinsèques des personnes, contrairement à la gestion qui met en œuvre un traitement rationnel des objets et des chiffres. Ce que Luc Boltanski et Eve Chiapello appellent le néomanagement permet alors d'externaliser les coûts de contrôle puisque le contrôle des salariés par l'encadrement est progressivement réduit pour faire place à l'auto-contrôle.

L'activité de coaching fait partie de ces politiques néomanagériales. Les accompagnements permettent de « transformer les cadres en « leaders » porteur.euses d'une « vision » et à favoriser l'épanouissement personnel au nom de la performance (Salman, 2015). Ces éléments se retrouvent dans les pratiques d'accompagnement des conseiller.ères. C'est visible notamment pour

---

<sup>60</sup> Chapitre 6 :2.2

l'accompagnement des salarié.es cherchant à obtenir une promotion pour devenir cadres supérieur.es, en bande F. Cette promotion s'obtient en réussissant un examen, avec plusieurs épreuves devant un jury de cadres supérieur.es expérimenté.es. Ainsi, lors d'un entretien dans l'entretien que réalise Laure, conseillère mobilité cadres, avec Frédéric, qui souhaitent obtenir cette promotion, la question de la « vision » revient avec insistance. Il s'agit selon la conseillère de « monter en envergure », que Frédéric montre sa capacité à mettre en œuvre le « management stratégique » mis en avant par la définition de ce qui est attendu des cadres supérieur.es, formulée par la convention collective. Ainsi les cadres supérieur.es en bande F doivent contribuer « à définir les enjeux et les objectifs de leur domaine ou secteur d'activité en pilotant des projets ou des missions prenant en compte différents paramètres (technique, économique et organisationnel) d'offre et de service »<sup>61</sup>. Nous retrouvons donc des similitudes avec le travail de coaching et l'attention portée au « leadership » et à la vision stratégique. La figure du coach est donc présente tant dans l'imaginaire des conseiller.ères, que dans leur formation professionnelle puisque certain.es ont une formation de coach, que dans leurs pratiques de travail.

## 2.1. La constitution de références communes autour de l'accompagnement

Pourquoi et dans quelle mesure peut-on parler de références communes aux conseiller.ères, divisé.es en deux et éparpillé.es géographiquement ? Comment se forme cette culture commune et quels en sont les éléments clés ? Nous sommes face à un groupe qui cherche à défendre ses prérogatives et ses spécificités, et qui transmet des références communes à travers les formations et les échanges de pratiques.

### 2.1.1 Un métier d'expert.e ?

Le groupe des conseiller.ères travaille à établir un monopole sur le recrutement interne, pour celles et ceux qui au sein des espaces mobilité sont chargé.es du recrutement. Il s'agit de s'établir comme les professionnel.les reconnu.es du

---

<sup>61</sup> Guide sur les classifications de l'entreprise à destination des manager.euses, disponible sur l'intranet

recrutement et d'éviter que les manager.euses contournent les services RH pour effectuer leurs recrutements. Dans la plupart de ces espaces, les fonctions sont séparées, conformément aux engagements pris dans la charte de déontologie interne. Certain.es conseiller.ères cumulent toutefois les fonctions d'accompagnement et de recrutement, mais sur des périmètres différents, pour ne pas avoir à évaluer des salarié.es qu'ils et elles auraient accompagné.es. Ce mélange des genres est cependant mal perçu au sein du groupe. Cela se comprend d'autant mieux que plusieurs conseiller.ères déclarent avoir choisi l'accompagnement parce qu'ils et elles n'étaient pas à l'aise avec la posture d'évaluation que nécessitent le recrutement. Malgré ces tensions, les espaces mobilité s'affirment progressivement comme les entités en charge du recrutement interne, que ce soit du point de vue de l'accompagnement des candidat.es que de celui de leur évaluation. On peut alors parler d'un monopole que se ménage le groupe professionnel des conseiller.ères sur le processus de recrutement interne.

Comme les professions établies, le groupe défend ses prérogatives, son périmètre, et lutte pour ne pas se voir déléguer des tâches moins valorisées :

*« En revanche, ce contre quoi on lutte un petit peu tous, c'est qu'on est résolument venu sur ces postes pour faire de l'accompagnement des salariés, mais des fois on a tendance à nous utiliser pour boucher les trous dans la raquette et faire des choses qui nous paraissent trop administratives. »*

*Laurent, conseiller mobilité*

Le conseiller mobilité qui s'exprime ici fait référence à l'accompagnement des personnes intéressées par un temps partiel senior. Cette disposition a été mise en place au moment de la privatisation de l'entreprise, pour encourager les fonctionnaires les plus âgés à prendre plus rapidement leur retraite. Elle permet à des salarié.es proches de la retraite de travailler à temps partiel dans des conditions financières avantageuses. Les conseiller.ères mobilité sont chargé.es, dans ce cadre, de réaliser avec les salarié.es les simulations financières propres à leurs situations. Si tou.tes les conseiller.ères n'expriment pas de mécontentement face à cette tâche, qualifiée dans l'extrait d'entretien ci-dessus de « trop administrative », il est clair que ce travail ne relève pas pour elles et eux de la partie noble de leur métier. Ce n'est pas ce qui est mis en avant lorsqu'ils et elles évoquent leur travail.

De même, un rapprochement est en cours avec les conseiller.ères chargé.es du recrutement dans le cadre de la refonte du référentiel métier. Il s'agit pour l'entreprise de passer d'environ 300 métiers à 100. Or la fusion des métiers d'accompagnement et de recrutement en une seule dénomination soulève l'inquiétude de certain.es conseiller.ères, ce qu'ils et elles expriment tant au cours de réunions avec les autres conseiller.ères, qu'au cours des entretiens comme ci-dessous.

*« Donc les recruteurs vont se rapprocher des accompagnateurs et vice-versa et ça c'est pas très bien vécu parce qu'on considère que c'est pas la même posture en fait, que d'accompagner quelqu'un ou que de l'évaluer dans un entretien de recrutement. »*

*Laurence, conseillère mobilité*

Ce groupe, qui défend son périmètre professionnel et ses compétences spécifiques autour de l'accompagnement, peut-il être considéré comme un groupe d'expert.es, de professionnel.es, par opposition aux cadres manager.euses ? Cette distinction a émergé dans les enquêtes sociologiques à partir des années 1990 et s'inspire de la distinction anglo-saxonne entre managers et *professionals*. Les professionnel.les s'appuient sur leurs compétences spécialisées pour fonder leur légitimité professionnelle (Bouffartigue 2001b). Les compétences spécialisées des conseiller.ères sont justement encadrées et protégées par des réglementations externes à l'entreprise. Ainsi, les tests de personnalité, largement utilisés par les conseiller.ères, nécessitent des certifications délivrées par des organismes extérieurs à l'entreprise. Actuellement, le financement de ces certifications par Telco est réservé aux professionnel.les de l'accompagnement, ce qui accentue leur légitimité en raréfiant leurs compétences d'accompagnement au sein de l'entreprise.

Les sociologues des professions ont discuté dans les années 1960 de la distinction entre « l'homme de l'organisation », dont la mobilité professionnelle ascendante passe par un nombre croissant de personne à encadrer, et « l'homme de la profession » qui gagne en salaire, en autonomie et en prestige grâce à ses compétences spécialisées (Kornhauser 1962). Dans cette perspective, les conseiller.ères mobilité entrent bien dans la catégorie des expert.es, de personnes de la profession. L'autonomie est une dimension valorisée et protégée de leur travail. Ils et elles bénéficient en effet d'une large latitude dans l'organisation de leur temps puisqu'ils et elles ont en charge un portefeuille, c'est-à-dire une ou plusieurs entités

dont ils et elles doivent accompagner les salariés qui en font la demande. C'est donc à elles et à eux de se faire connaître auprès des services RH, des manager.euses et des salarié.es de leur portefeuille, et de décider du temps consacré à chaque accompagnement. Nous avons vu que ce n'était pas le cas dans le reste des services RH.

Les conseiller.ères semblent donc correspondre à cette figure de l'expert.e. Pourtant, l'idée que la fonction d'expertise serait une voie de mobilité professionnelle potentiellement ascendante a été critiquée par d'autres chercheur.euses. Ainsi, la valorisation de l'expertise serait un moyen de faire apparaître un échec professionnel comme un succès (Goldner et Ritti 1967). Ce serait notamment le cas de cadres maison, ancien.nes technicien.nes qui n'ont pu accéder à des fonctions de management. Cette conception de l'expertise comme une sorte de voie de garage a d'ailleurs été exprimée par plusieurs salarié.es accompagné.es, au cours d'entretiens avec des conseiller.ères que nous avons pu observer. Il est intéressant de souligner que les deux conseiller.ères concerné.es se sont élevés en faux contre cette position en déclarant qu'il y avait de moins en moins de postes de manager.euse dans l'entreprise et que cette étape n'était donc plus un passage obligé pour faire carrière. On peut penser que cette réponse, tout en s'appuyant sur leur connaissance des évolutions RH de l'entreprise, est aussi un moyen de défendre leur propre conception de leur travail.

Mais si l'expertise est une catégorie qui éclaire le travail des conseiller.ères, ce n'est pas pour autant un attribut qui les caractérise en propre pour l'ensemble de leur carrière. Sophie Pochic (2004) a justement montré que cette typologie était réductrice, les cadres se situant dans un continuum de rapports à l'entreprise qui ne peut se résumer à une opposition nette entre manager.euses d'un côté et expert.es de l'autre. Dans le groupe des conseiller.ères, celles et ceux qui accompagnent les cadres sont plusieurs à être ensuite passé.es sur un poste de management de conseiller.ères mobilité. La dichotomie expert.e / manager.euse n'est donc pas rigide. C'est toutefois plus difficile pour les conseiller.ères mobilité qui accompagnent les non-cadres : pour accéder à des fonctions de management, plusieurs sont d'abord passé.es par un poste de conseiller.ère mobilité pour les cadres. L'expertise est donc bien une catégorie intéressante pour comprendre le travail des conseiller.ères, mais elle ne peut être envisagée comme un attribut qui décrirait l'ensemble de leur carrière professionnelle. D'autre part, la cohérence du groupe professionnel se construit, au-



delà de la figure de l'expert, sur des références théoriques et méthodologiques communes.

### 2.1.2 La formation initiale et continue des conseiller.ères

Le groupe des conseiller.ères se consolide à travers une série de références communes transmises lors de la formation et lors de la prise de poste. Elles sont mobilisées pendant les moments de discussion que proposent les échanges de pratiques, le tutorat et les formations proposées aux conseiller.ères en poste. Si chaque espace mobilité est autonome pour organiser la formation des conseiller.ères, des points communs se dégagent.

*« Et puis ensuite, j'ai eu quelque, après cette formation j'ai eu également une formation sur l'accompagnement, là aussi sur les fondamentaux de l'accompagnement. Donc là, bah j'ai pu m'approprier les outils, enfin le cabinet qui anime cette formation est bien entendu aussi le cabinet qui nous met à disposition les outils dans notre travail au quotidien. Donc là du coup, intéressant là aussi d'avoir cette formation-là, qui m'aide beaucoup aujourd'hui dans mon travail. »*

*Jonathan, conseiller mobilité*

Ces formations, dispensées par le cabinet externe évoqué précédemment, fournissent aux conseiller.ères l'ensemble des supports qu'ils et elles mobilisent au quotidien dans leurs accompagnements. Elles sont également le socle d'un langage et d'une culture commune. Cette culture se nourrit aussi d'échanges informels entre les conseiller.ères. Un certain nombre de références sur lesquelles s'appuient les conseiller.ères dans leurs accompagnements circule au cours de ces échanges. Ces références sont souvent issues du développement personnel. *Qui a piqué mon fromage*, livre écrit par Spencer Johnson, en fait partie. Il illustre par une brève histoire la nécessité de s'adapter aux changements auxquels nous sommes confronté.es. Le sous-titre est d'ailleurs « Comment s'adapter au changement, au travail, en famille et en amour ». Il a été évoqué par plusieurs conseiller.ères comme un support utile au cours de leurs accompagnements.

Les références et les méthodes circulent de manière plus formalisée au cours des échanges entre pairs, que les conseiller.ères appellent le codéveloppement. Ces

échanges sont particulièrement importants pour les conseiller.ères mobilité cadre qui bénéficient de moins de formation lors de leur prise de poste.

*« Après, on a des accompagnements qu'on appelle des supervisions, des échanges de pratiques entre collègues, animés justement par un consultant, qui tous les deux mois à peu près, sur une demi-journée, on échange sur les cas difficiles à traiter, les cas qu'on a envie de partager et où on a envie de demander conseil à des collègues. C'est important, important qu'on ait des moments d'échange comme ça. »*

*Mathilde, conseillère mobilité pour les cadres*

Mathilde insiste ici sur les temps de régulation des pratiques professionnelles que représentent les échanges de pratiques. La régulation se fait de manière horizontale, à travers les conseils donnés par les pairs, mais aussi de manière verticale avec la supervision d'un.e consultant.e extérieur.e qui intervient notamment en proposant des méthodes et des références issues des pratiques de coaching. Ces moments sont d'autant plus importants pour maintenir un sentiment d'appartenance à un groupe que les conseiller.ères mobilité cadre, contrairement aux autres conseiller.ères mobilité, n'évoluent pas dans les espaces mobilité, mais ils et elles sont rattachés à une entité dont ils et elles ont la charge. Les moments d'échanges permettent d'obtenir un soutien lorsque le travail pour autrui et sur autrui devient source de tension, notamment dans le cadre des « cas difficiles ». Plusieurs conseiller.ères racontent ainsi avoir été désarmé.es face à des personnes leur semblant en dépression nerveuse, considérant que ces personnes avaient besoin d'un suivi psychologique qu'ils et elles étaient incapables de fournir. Les moments d'échanges de pratiques permettent de mettre ces difficultés à distance et d'échanger sur les pratiques pour y faire face au quotidien.

*« Après y'a beaucoup d'informel parce que, surtout moi au début, ça m'est arrivé quand je savais pas, ça pouvait être outil, process, un cas comment le prendre, donc là je faisais appel à ceux, à la fois on va dire les plus sages et ceux que je connaissais, voilà. Y'a un vrai esprit d'entraide dans ce réseau-là. »*

*Jonathan, conseiller mobilité*

Le conseiller qui s'exprime ci-dessus est arrivé sur son poste il y a quelques mois, il n'est donc pas étonnant qu'il fasse appel à ses collègues. Mais la référence aux « sages » ou encore aux « historiques » est fréquente dans la bouche de l'ensemble des conseiller.ères. Ce sont les quelques ancien.nes qui sont présent.és par leurs collègues comme des références sur le plan professionnel et dont les pratiques inspirent l'ensemble du réseau.

Il est important de souligner que le métier de conseiller.ère mobilité est reconnu par les acteur.rices de l'entreprise et par le référentiel métier. On trouve ce métier dans d'autres organisations, sous des dénominations variées comme « conseiller.ère carrière » ou « conseiller.ère emploi-formation ». C'est le cas dans la fonction publique, dans d'autres grandes entreprises et dans des instances paritaires comme l'APEC (association pour l'emploi des cadres). Les passerelles d'une structure à l'autre ne sont pas pour autant évidentes puisqu'il n'existe pas de formation officielle ou de certification qui encadrerait la pratique de ce métier. Ainsi les conseiller.ères mobilité de Telco ne réalisent qu'exceptionnellement des mobilités professionnelles à l'extérieur de l'entreprise. Cela peut s'expliquer également par la structure des mobilités professionnelles chez Telco : elles ont beaucoup plus lieu en interne qu'entre l'interne et l'externe.

Des figures tutélaires, des références tant théoriques que méthodologiques communes, une formation spécifique, ces différents éléments illustrent le développement d'une culture commune aux conseiller.ères mobilité, quelque soit leur position dans l'organisation. Nous verrons plus loin que cette cohérence ne doit pas empêcher de voir la grande variété dans la manière dont les conseiller.ères font face aux différentes contradictions qui traversent leurs missions, leurs pratiques professionnelles, et les outils de gestion qui leur sont proposés, tels que les outils big data.

## **2.2. La posture juste dans la relation accompagnant / accompagné : un travail de tous les instants**

La posture juste, telle qu'elle est valorisée dans les entretiens, est une posture de retrait, de neutralité. Nous allons l'analyser en détail et montrer les écarts qui se retrouvent dans les pratiques entre cet idéal inatteignable et le mode de fonctionnement effectif des conseiller.ères au cours de leurs accompagnements.

Lorsqu'ils et elles parlent de leur travail et dans leurs pratiques professionnelles, les conseiller.ères mettent en valeur le ou la salarié.e comme acteur.rice de son parcours professionnel – même si cette dimension est souvent nuancée au cours de l'accompagnement –, l'importance de la relation avec le ou la salariée, le repérage des compétences transverses permettant la mobilité, et la prise en compte des besoins de l'entreprise. La relation privilégiée entre la personne accompagnée et le conseiller.ère est particulièrement centrale dans la description que les conseillers font de leur travail. On retrouve ici une caractéristique du travail de coach, décrit par Scarlett Salman (2015). Celle-ci distingue plusieurs pôles de valeurs chez les coachs. Tout d'abord l'entreprise de soi, c'est-à-dire l'appel à être entrepreneur.euse de soi, à la suite de la critique artiste qui s'est exprimée en mai 1968 contre les bureaucraties et l'autorité. Ce pôle est présent dans le discours des conseiller.ères mobilité, avec notamment l'idée que les personnes accompagnées doivent progressivement se prendre en charge elles-mêmes et que certaines se reposent trop sur l'accompagnement des conseiller.ères et ne cherchent pas à entreprendre de démarches par elles-mêmes<sup>62</sup>.

Le deuxième pôle est appelé le connexionisme. Il désigne la valorisation par les coachs des savoir-être et d'une réussite fondée sur la capacité à nouer et entretenir des relations au sein d'univers variés. Nous avons vu que cet élément est particulièrement important dans la conception qu'ont les conseiller.ères mobilité pour les cadres de leur travail. Mais il se retrouve également au sein des espaces mobilité. L'espace mobilité d'Île-de-France propose ainsi un atelier collectif intitulé « Un réseau pour concrétiser mon projet professionnel ». Il s'agit au cours de cet atelier de « démystifier le réseau et comprendre sa puissance dans la phase de concrétisation de mon projet »<sup>63</sup>. Il est important de souligner que, dans le cadre de cet atelier, si la capacité à construire et à entretenir un réseau est valorisée, elle n'est pas pour autant considérée comme une qualité innée. Les conseiller.ères cherchent à apprendre aux salarié.es à développer leur réseau professionnel. Une partie importante de l'atelier est consacrée à des mises en situation : les salarié.es se présentent les un.es aux autres comme ils et elles le feraient en prenant contact avec une personne qu'ils et elles ne

---

<sup>62</sup> Voir cChapitre 6 :2

<sup>63</sup> Extrait de la page Intranet de l'espace mobilité Île-de-france

connaissent pas pour obtenir des informations, par exemple sur l'environnement de travail dans lequel elle évolue. C'est d'ailleurs ainsi que se déroule la recherche de poste de Marie, dont nous avons évoqué l'accompagnement en début de chapitre.

Le troisième pôle, l'humanisme économique, renvoie à une volonté d'humaniser l'entreprise, notamment en s'appuyant sur les sciences humaines et sociales. Là aussi, il fait écho à un thème récurrent chez les conseiller.ères chargé.es de l'accompagnement : l'humain. Tou.tes insistent sur la dimension centrale de la relation avec la personne accompagnée dans leur représentation d'un bon accompagnement. Une dizaine de ces conseiller.ères est issue des filières commerciales ou techniques et évoque la recherche de sens comme motivation pour intégrer la filière RH. L'accompagnement est alors valorisé comme un métier qui laisse une place importante à la personne humaine et à son développement. Cette dimension est particulièrement marquée chez les plus ancien.nes conseiller.ères, celles et ceux qui étaient déjà en poste au moment de la crise sociale qu'a connue l'entreprise dans les années 2000. Nous l'avons évoqué plus haut, il s'agit dans ce cadre de marquer une conception de l'accompagnement radicalement différente de celle qui prévalait à cette période. L'attention aux situations particulières des salarié.es est alors particulièrement mise en avant.

La question de la posture revient régulièrement dans les discours des conseiller.ères, souvent lorsqu'ils et elles font un rapprochement entre leur démarche et une démarche de coaching. L'enjeu est pour elles et eux de poser des questions, de soulever des problèmes et non pas de donner des réponses aux salarié.es.

*« C'est finalement la posture du questionnement, à quoi il sert, et finalement la posture du coach c'est pas tant d'aller questionner pour aller proposer des solutions et des réponses. Dans la relation de coaching, c'est, le coaché a les réponses, sinon, s'il s'était pas posé déjà ces questions, il faut considérer voilà que c'est un adulte majeur et vacciné, qu'il a toute sa tête et qu'il s'est déjà posé les questions et qu'il connaît très bien son sujet, moi je suis pas là pour aller trouver des solutions à son sujet. En revanche, je suis là pour le questionner, lui faire changer de paradigme, changer de filtre, pour qu'il dise ah ouais, je l'avais pas vu comme ça, alors en effet,*

*si je me mets dans ces chaussures-là, comment je revois mon sujet  
? »*

*Catherine, conseillère mobilité pour les cadres*

La relation accompagnant.e / accompagné.e doit permettre au ou à la salarié.e de prendre un autre point de vue sur les situations professionnelles qu'il ou elle traverse. La métaphore du filtre utilisée par Catherine dans l'extrait ci-dessus évoque bien cette conception de la bonne posture d'accompagnement. Pour reprendre une expression présente chez plusieurs conseiller.ères, que ce soit les accompagnants des cadres supérieurs ou des non-cadres, qu'ils et elles soient ancien.es ou nouveaux.lles sur le poste, il s'agit « d'ouvrir les chakras ». La conseillère précise bien que ce n'est pas elle qui propose des solutions aux salarié.es accompagné.es, ce qui correspond à l'idéal de neutralité que nous avons évoqué. Catherine souligne lors de notre entretien à quel point son rôle doit se limiter à des relances et des questions, en évitant au maximum les affirmations péremptoires et les jugements. C'est également ce que déclare Marion, conseillère mobilité, qui considère que « c'est une question de posture, moi je vais pas leur dire il faut aller faire ci, il faut faire ça. ». Toutefois l'objectif qu'elle affiche lors de l'entretien de faire changer la personne de paradigme ne relève pas d'une posture de retrait mais bien d'un engagement du ou de la conseiller.ère dans une volonté de transformer le regard que porte la personne accompagnée sur son environnement. C'est également le cas lorsque Marion réalise un entretien avec Fatima, pour faire un point sur l'enquête d'image<sup>64</sup> qui lui a été proposée. Deux personnes différentes pointent dans leurs réponses au questionnaire un manque de vision globale de Fatima, qui serait trop centrée sur ses propres activités de travail et ne prendrait pas suffisamment en compte les contraintes de ses collègues. La conseillère prend soin d'atténuer la portée des réponses en soulignant qu'elles traduisent une image qu'ont les autres de Fatima mais ne reflètent pas de manière juste sa personnalité et ses qualités. Elle propose toutefois des explications à ces réponses : cela peut-être, selon Marion, une

---

<sup>64</sup> L'enquête d'image est un exercice utilisé par de nombreux conseiller.ères mobilité. Il consiste pour le ou la salarié accompagné.e à envoyer à plusieurs de ses collègues, collaborateur.rices et manager.euses un questionnaire sur la manière dont ils et elles perçoivent son travail, ses qualités, ses défauts et ses potentialités.

spécificité liée aux contraintes du poste, mais cela pourrait également être, pour reprendre ses propos « quelque chose que vous ne faites pas naturellement ». Bref, elle oriente le regard et l'analyse.

La posture neutre des conseiller.ères a donc ses limites. Nous avons détaillé les différents pôles de valeur qui traversent l'activité de coaching et l'accompagnement tel qu'il est conçu par les conseiller.ères. Ces valeurs, que ce soit l'entreprise de soi, le connexionisme ou l'humanisme économique, sont en partie masquées par la neutralité invoquée par les conseiller.ères, qui se présentent comme en retrait au cours des accompagnements. Elles infusent pourtant la manière dont les entretiens et les ateliers organisés par les conseiller.ères sont menés et les modèles de carrière qui sont proposés aux salarié.es.

La figure du coach est donc centrale dans l'image que se font les conseiller.ères d'un bon accompagnement. Si 3 d'entre celles et ceux qui ont été rencontrés en entretien ont une formation de coaching externe à l'entreprise, aucun.e ne bénéficie de la certification interne qui permet d'exercer officiellement le métier de coach au sein de Telco. Celles et ceux qui possèdent cette certification font partie d'un groupe à part, dont l'accompagnement n'est accessible qu'à certains cadres supérieur.es, sur recommandation d'un.e conseiller.ère mobilité pour les cadres. C'est d'ailleurs un de ces coachs qui anime les séances d'échanges de pratiques entre les conseiller.ères mobilité. Il est de ce fait investi d'une légitimité supérieure puisqu'il est chargé de guider et d'encadrer ces discussions qui permettent d'échanger des conseils et, finalement, d'harmoniser les pratiques professionnelles des conseiller.ères.

Nous avons vu que la posture juste pour les conseiller.ères se traduit par une forme de retrait, une non-directivité et une neutralité pour laisser le plus de place à une expression personnelle de la personne accompagnée. C'est un idéal professionnel très présent pour la plupart des conseiller.ères, même si les observations montrent également une attention aux valeurs de l'entreprise comme la flexibilité et l'autonomie. Faire accepter les attendus de l'entreprise, mais aussi les impossibilités liées à l'organisation des mobilités, comme l'impossibilité d'évoluer vers le poste souhaité, fait en effet partie du travail des accompagnant.es, comme de celui des coachs (Salman 2008). Mais il s'avère que Mobijob, tel qu'il est proposé par la start-up

qui l'a conçu, ne parvient pas à répondre aux attentes des conseiller.ères en termes d'individualisation de la relation d'accompagnement.

Malgré les différences dans les pratiques professionnelles en fonction du public accompagné et de l'ancienneté sur le poste, nous avons pu observer la constitution et la transmission de références communes aux conseiller.ères autour la valorisation de la figure du coach et de l'accompagnement individuel. Ces différents éléments permettent de comprendre les positionnements des conseiller.ères mobilité, majoritairement en retrait, face à Mobijob. Nous allons maintenant voir comment le déploiement de cet outil, et la standardisation du jugement qui l'accompagne, pose problème aux professionnel.les des RH dans leur quotidien.

### **3. Mobijob : une standardisation qui pose problème**

La standardisation de l'outil, tant par le nécessaire formatage des compétences et des expériences que par l'impossibilité d'adapter Mobijob aux spécificités de l'entreprise, ne lui permet pas de s'intégrer dans les pratiques de travail des conseiller.ères. Pour le comprendre, il faut s'intéresser à une spécificité des outils big data RH, par rapport aux outils de gestion qui impliquaient déjà une forme de standardisation : les big data RH automatisent une partie du travail de jugement des conseiller.ères.

#### **3.1. Une machine trop sensible**

Lorsque Mobijob est utilisé au cours d'un accompagnement professionnel, le ou la salarié.e doit saisir les informations qui le ou la concernent (formations, expériences professionnelles, compétences, souhaits de mobilité, etc) sur la plateforme et les offres de postes en interne doivent être extraites de la base de données RH de l'entreprise. C'est à ce moment que l'automatisation prend effet : les offres sont automatiquement classées en fonction de leur pertinence par rapport au profil du ou de la candidat.e. Le traitement automatisé oriente donc le regard du ou de la salarié.e, mais la décision de candidater ou non lui appartient. La mise en forme des résultats par un algorithme peut avoir un effet important sur la décision finale



lorsque l'utilisateur.rice fait face à une quantité importante d'informations qu'il ou elle doit traiter en peu de temps. Mais dans le cadre du recrutement interne, les offres de postes sont peu nombreuses et le ou la conseiller.ère n'est pas soumis.e à un impératif de production. S'expriment alors des perspectives critiques sur le classement réalisé par l'algorithme. C'est ce que montre l'observation ci-dessous :

*« Paul a surtout des postes autour de la vente qui lui sont proposés, cela ne lui paraît pas cohérent, il s'attendait à une couleur plus RH vu son dernier poste (conseiller accompagnement).*

*Corinne souligne que dans les compétences validées, il y a surtout des compétences vente.*

*Pour Paul, le rapprochement est correct sur le domaine mais conseiller boutique, ce n'est pas son niveau.*

*Selon Corinne en allant sur le référentiel métier, ce qui sort c'est ingénieur des ventes (donc s'il n'y a pas de poste qui correspond à un instant T, les postes qui sortent sont plus éloignés).<sup>65</sup> »*

Deux incohérences sont pointées successivement par Paul, conseiller mobilité pour les cadres depuis 1 an, après un poste de conseiller mobilité. Les postes qui lui sont proposés ne relèvent pas de la filière RH, mais de la filière commerciale. Cela signifie que l'algorithme ne prend pas en compte ses expériences professionnelles les plus récentes. Si cette incohérence peut s'expliquer par les compétences qu'il a validées sur la plateforme, cela n'explique pas le décalage de qualification entre le poste qu'il occupe et ceux qui lui sont proposés. Ce qui est intéressant ici, c'est de voir comment les conseiller.ères font appel à leurs connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise et le déroulement des carrières pour contester les propositions de Mobijob. Les résultats du traitement automatisé ne sont donc pas pris pour argent comptant et sont analysés et mis à distance par les conseiller.ères.

---

<sup>65</sup> Extrait du journal de terrain – observation d'une réunion des conseillers mobilité sur Mobijob, 23/04/2018

En outre, les difficultés de reconnaissance sémantique rendent nécessaire un travail de remise en forme « à la main » par les conseiller.ères mobilité<sup>66</sup>. Il est visible que l'automatisation du jugement n'est que partielle et que le travail de mise en forme des données repose en grande partie sur les conseiller.ères mobilité, voire sur les salarié.es qui utilisent directement Mobijob. Nous retrouvons ici une caractéristique du « digital labor » (Casilli 2019) : ce qui est présenté comme de l'automatisation relève surtout d'une division du travail en tâches standardisées et d'un déplacement de certaines de ces tâches vers le ou la consommateur.rice.

On retrouve une tension similaire dans le développement d'Up Hiring, qui permet une lecture automatisée et un classement des offres et des profils des candidat.e. Or un traitement automatique ne permet pas de repérer les éventuelles erreurs dans les candidatures, alors que les observations ont montré que les chargé.es de recrutement ayant repéré une incohérence ont tendance à appeler le ou la candidat.e pour en savoir plus. Mais c'est aussi l'étape inaugurale du processus de recrutement qui est mise de côté avec l'automatisation : ce que les chargé.es de recrutement appellent le « brief » avec le ou la manager.euse qui cherche un candidat. C'est le moment pour elle ou lui de donner des précisions sur ses attentes et ses besoins. Tous ces éléments ne sont pas indiqués explicitement dans l'offre, mais le ou la chargé.e de recrutement les a en tête en consultant les candidatures. Ce n'est pas le cas de l'algorithme. Le premier jugement sur les candidatures est alors réalisé par une entité qui ne peut saisir les éléments informels qui caractériseront un.e bon.ne candidat.e du point de vue de la personne qui cherche à recruter. Il est toutefois important de préciser que l'ensemble du processus de recrutement n'a pas vocation à être automatisé chez Telco. Il n'est pas envisagé que l'étape de l'entretien individuel soit mise de côté ou automatisée. Ce moment est toujours considéré comme central dans le processus de recrutement. C'est l'étape noble par excellence : les recruteur.euses qui sont spécialisé.es dans les entretiens de recrutement atteignent ce poste après avoir été chargé.es de la présélection, qui se fait à distance. Ils et elles sont en outre mieux payé.es. Il y a bien l'idée que la partie noble du métier ne peut être confiée à une machine mais que la lecture et le tri des

---

<sup>66</sup> Chapitre 2 :2.1

candidatures peuvent être automatisés. Ce sont ici les salarié.es les moins qualifiés qui sont touché.es par l'automatisation des RH.

Pour ces salarié.es, les pratiques professionnelles sont touchées par le développement des outils big data RH. Ces derniers s'inscrivent en effet dans un long processus d'automatisation et, comme certaines machines dédiées à l'automatisation de la production, leur complexité se répercute sur les travailleur.euses qui les font fonctionner :

*« Les machines automatiques les plus perfectionnées manifestent une véritable « sensibilité » à laquelle il faut apporter des soins particuliers, une vigilance continue » (Rabardel, 1995, p. 100)*

La question de la sensibilité de la machine revient souvent dans l'observation des interactions entre les conseiller.ères mobilité et Mobijob, ainsi que dans les prescriptions de la responsable de projet Mobijob. Il s'agit en effet de transformer les habitudes de travail pour permettre à l'outil de fonctionner. Ainsi, un « chantier de désabréviation »<sup>67</sup> est évoqué au cours d'un atelier autour de Mobijob. Les acronymes souvent présents dans les offres d'emploi ne peuvent en effet être analysés par l'algorithme, et ce d'autant plus que dans certains cas un même acronyme peut avoir plusieurs significations au sein de l'entreprise. L'objectif est donc d'inciter les responsables RH qui rédigent les offres d'emploi pour le recrutement interne à limiter l'usage des acronymes. On voit ici que l'automatisation d'une partie du travail des services RH est bloquée par une difficulté : l'algorithme ne peut lire le sous-texte implicitement présent dans l'offre d'emploi, sous-texte qui est compris par le ou la recruteur.euse et par la personne qui candidate, car il relève de références partagées au sein de la filière métier. Ainsi, une des conseillères mobilité rapporte lors d'un atelier que l'algorithme de Mobijob lit l'expression « modalité de réalisation » présente dans une offre et la reformule par la compétence suivante : « production de film ». Le sens de l'expression de départ, évident pour les candidat.es qui lisent cette offre, était insaisissable pour l'algorithme. Ces difficultés techniques rendent nécessaires une transformation des pratiques de travail des professionnel.les des RH : ces dernier.ères doivent s'attacher, lors de la rédaction, à expliciter au maximum les informations qu'ils

---

<sup>67</sup> Extrait du journal de terrain : observation d'un atelier autour de Mobijob le 21/12/2017

et elles fournissent dans les offres de poste. Il s'agit bien, pour permettre l'automatisation, d'adapter les processus de travail à la sensibilité de la machine.

La standardisation et l'automatisation produites par les outils big data RH sont finalement partielles car elles ne s'appliquent que sur des moments restreints du travail et une intervention humaine demeure nécessaire pour adapter les pratiques de travail aux outils et les outils aux fonctionnements organisationnels.

### **3.2. La difficile standardisation des informations**

Les compétences et les parcours professionnels doivent être formulés dans un format standardisé et quantifiable pour que ces informations soient classées et hiérarchisées par l'algorithme. Il faut rentrer ici dans les détails de la manière dont fonctionne la plateforme, éventuellement avec des captures d'écran : on rentre d'abord son intitulé de poste actuel et ses missions, les postes occupés précédemment et les missions accomplies, les formations initiales et continues suivies et enfin ses compétences. La plateforme propose également des compétences en fonction des compétences déclarées par des personnes occupant un poste similaire. Pour cette fonctionnalité, l'algorithme s'appuie sur la base d'apprentissage constituée par la start-up. Nous avons vu qu'il avait été difficile d'obtenir des informations fiables sur cette base d'apprentissage. Les compétences sont déclarées individuellement par les salarié.es dans un champ libre. Ils et elles ne cochent pas des compétences déjà recensées dans un référentiel de compétences.

Dans ce cadre, le contexte dans lequel les compétences sont mises en œuvre n'est pas pris en compte. Les compétences deviennent alors l'attribut d'une personne et ne sont plus dépendantes d'un contexte social et organisationnel. Plus généralement, lorsque les informations concernant les salariés sont passées au tamis des applications de reconnaissances linguistiques, les contenus sont transformés. Jack Goody (Goody 1979) analyse ainsi comment la mise à l'écrit transforme les schèmes de pensée. Il s'intéresse à 4 pratiques courantes de l'écrit : le tableau, la liste, la formule et la recette. L'auteur montre que ces différentes manières de mettre en forme des données langagières sont une mise en forme graphique de la manière de saisir le monde. Cela peut amener, par exemple dans le cas du tableau, à figer en un système d'opposition un élément qui doit se comprendre à partir de son contexte. De la même manière, l'inscription des expériences et des compétences des salariés au

sein des cases du formulaire proposé par la plateforme big data RH les dissocie du contexte organisationnel qui leur donne sens.

L'exemple d'Up Hiring est parlant à ce sujet. Cette solution développée au sein de l'entreprise a pour objectif de réaliser un premier tri des candidatures pour les candidats externes. Les candidatures sont injectées en format PDF dans le moteur, ils sont ensuite transformés en fichiers texte. Au cours de l'étape suivante, l'algorithme identifie les données du CV comme le diplôme, l'établissement de formation, etc. Il nettoie ensuite le fichier en enlevant les mots communs comme les déterminants et les articles, ainsi que les synonymes. Les mots restants sont ensuite comptés et les CV sont classés en fonction de leur proximité sémantique avec les offres d'emploi de l'entreprise. La structure de la lettre de motivation est donc mise de côté, seul le vocabulaire employé est pris en compte. La solution s'appuie sur des référentiels externes qui permettent de rapprocher les expressions ayant le même sens.

Cette décontextualisation n'est pas propre aux big data RH, on la retrouve en effet dans l'utilisation des référentiels de compétences par exemple. Emmanuelle Marchal et François Eymard-Duvernay (1997) ont montré dans leur enquête sur le travail des recruteurs.euses que l'informatisation du recrutement pouvait avoir des conséquences similaires. La manière d'envisager le recrutement change avec le traitement informatique car les candidatures sont plus nombreuses. Une grande partie du recrutement se fait alors à distance, ce qui ne permet plus de prendre en compte la cohérence du profil du ou de la candidat.e. Il faut s'appuyer sur des critères formels, standardisés, repérables à distance et pas seulement en entretien, ce qui permet d'accélérer le processus de recrutement. Ces critères formels, tels que le niveau de diplôme sont souvent plus discriminants socialement. L'argumentation sur les critères de recrutement, qui a une dimension politique car elle met en débat différentes visions du ou de la bon.ne candidat.e, est en effet mise de côté ou repoussé à l'étape suivante, ce qui exclut d'emblée les candidat.es qui ne répondent pas aux critères formels.

La standardisation concerne aussi le vocabulaire. Pour que la technologie de reconnaissance sémantique associe profils internes à l'entreprise et offres de mobilité, en les comparant avec des profils publics, il faut que la machine traduise dans un langage commun les termes utilisés pour désigner les compétences, les expériences,

les intitulés de poste. Or, comme nous l'avons évoqué précédemment<sup>68</sup>, ces termes ne sont pas les mêmes d'une entreprise à l'autre, d'une filière professionnelle à l'autre et d'un niveau de poste à l'autre. On voit ici que pour faire fonctionner les algorithmes de ces outils, un travail de nettoyage, de formatage et d'étiquetage des données (Denis 2018). Cela montre les limites, tant techniques que scientifiques de l'intelligence artificielle : la programmation des algorithmes n'enserme jamais complètement les pratiques effectives au sein des services RH (Boyd et Crawford 2012).

Les difficultés posées par le recours à des outils standardisés amènent les salarié.es à se mettre à distance de ces innovations. Toutefois, si la critique de ces dispositifs est répandue, la résistance explicite aux injonctions managériales est coûteuse (Dujarier 2010). On assiste alors à une résistance passive qui se traduit par l'investissement de façade que nous avons évoqué plus haut.

*« Le deuxième, c'est que big data euh, signifie, enfin y'a un flou ... j'allais dire un peu comme dans toutes les grandes innovations, y'a un fantasme très positif qui est : ça va nous ouvrir plein de postes, ça va trier tous les postes jobmaps<sup>69</sup> qui sont ouverts, ça va dire vers où il faut que j'aille et puis si je veux aller vers ce poste-là, ça va me donner les formations pour y aller. Enfin bon le truc, ça fait Papa, Maman et le café avec. »*

*Valérie, première responsable du projet Mobijob*

Ces extraits d'un entretien réalisé avec la première responsable du projet, chargée du déploiement de Mobijob auprès des RH, montrent que l'enthousiasme de la commanditaire du projet à la DRH groupe, dont les « fantasme[s] très positif[s], sont évoqués, n'est pas partagé. D'ailleurs, Valérie exprime longuement son scepticisme au cours de l'entretien. Elle souligne le problème que lui pose la standardisation de l'outil, à une période où les rapports de force étaient favorables à la start-up prestataire.

---

<sup>68</sup> Chapitre 2 :3

<sup>69</sup> L'application interne pour trouver des postes et candidater.

Cette standardisation de l'outil s'est révélée au cours de l'enquête un frein important pour les conseiller.ères. La standardisation du jugement achoppe en effet toujours sur les difficultés à recueillir l'ensemble des informations pertinentes pour exercer un jugement. Cela rend nécessaire l'intervention des utilisateur.rices sur les données qu'ils et elles fournissent, pour corriger les jugements standardisés, qui sont en décalage avec les pratiques effectives de mobilité interne dans l'entreprise. Les observations comme les ateliers ont fait émerger des réflexions sur l'inadaptation de Mobijob aux réalités de l'entreprise, ce qui permet de comprendre la réserve des conseiller.ères face à cet outil. C'est cette réserve collective que nous allons analyser à présent.

## **4. Des conseiller.ères mobilité réticents à s'approprier Mobijob**

Il s'agit maintenant de qualifier plus précisément les différentes attitudes de retrait et de contournement que développent les conseiller.ères mobilité confronté.es aux outils big data, et qui relèvent d'une forme de re-personnalisation, tant en direction de l'algorithme qu'en direction des salarié.es accompagné.es ou des candidat.es. La régulation exercée collectivement par le groupe des conseiller.ères mobilité est essentielle dans la transformation de Mobijob. Ainsi, c'est surtout l'évaluation collective de la qualité qui a une influence sur l'activité (Monchatre 2010). Si l'algorithme s'adresse aux salarié.es de manière individualisée et que ces dernier.ères font des retours individuels sur la pertinence des rapprochements, les ateliers auxquels participent les conseiller.ères mobilité retournent cette individualisation en permettant une élaboration collective de la critique. Il est toutefois important de souligner que ce travail collectif ne concerne que les conseiller.ères mobilités qui appartiennent au groupe des « ambassadeur.rices Mobijob », groupe désigné par Pauline, la responsable de projet, pour proposer des améliorations de l'outil et en faire la promotion auprès de leurs collègues dans les différents espaces mobilité.

## 4.1. Un travail de re-personnalisation de l'outil

La standardisation du traitement des données signifie que les compétences présentes dans les profils des salarié.es ou dans les offres sont traitées de manière équivalente, qu'elles soient des compétences techniques ou des compétences relationnelles. « Esprit d'équipe » a donc autant de poids que « programmation java » pour rapprocher un profil d'une offre. Cela s'explique tout d'abord par le coût que représenterait pour la start-up l'étiquetage à la main de toutes les compétences déclarées sur la plateforme, qui devraient alors être classées dans la catégorie « compétence technique » ou « compétence relationnelle ». La valorisation croissante des compétences relationnelles (Combes, 2002) se retrouve d'ailleurs dans le discours des conseiller.ères mobilité. Ils et elles sont nombreux.ses à déclarer que les compétences relationnelles ou « soft », et notamment la capacité à apprendre sont de plus en plus importantes pour évaluer la pertinence d'une mobilité professionnelle. Pourtant, cela ne correspond pas à ce qui a été observé dans le travail des chargé.es de recrutement. Lorsque ces dernier.ères analysent une candidature, ils et elles regardent en premier lieu la formation initiale et les différentes expériences professionnelles. Cela leur permet de repérer si les compétences techniques attendues par la personne qui recrute sont bien détenues par le ou la candidat.e. Les compétences relationnelles ne sont envisagées que dans un second temps, lorsque les candidat.es présélectionné.es sont reçu.es en entretien par les consultant.es en recrutement. La prise en compte des compétences techniques est donc première dans la sélection. Il est visible ici que les compétences du ou de la candidat.e sont considérés comme des substances qui peuvent s'objectiver, s'évaluer et se transmettre lors de formations (Dujarier 2015).

Cette objectivation des compétences s'inscrit dans une dynamique plus large de gestion individualisée des RH : le ou la salarié.e n'est plus évalué sur son poste ou son métier, mais sur des attributs qui lui sont propres : les compétences<sup>70</sup>. Il est clair que les tentatives d'automatisation ne sont possibles que dans le cadre des processus d'individualisation et d'objectivation des compétences. Ces derniers sont une étape nécessaire pour envisager une standardisation, puis une automatisation du jugement

---

<sup>70</sup> Chapitre 3 : 2



des professionnel.les des RH sur les salarié.es qu'ils et elles recrutent ou accompagnent.

Cela-dit, les conseiller.ères mobilité considèrent que les rapprochements proposés par Mobijob, à partir d'une prise en compte indifférenciée des compétences relationnelles et des compétences techniques, ne sont pas pertinents. On voit ici que les conseiller.ères mobilité, tout en adhérant au discours sur la valorisation des compétences relationnelles, questionnent les résultats du processus standardisé qui permet des rapprochements par les compétences relationnelles. Ce questionnement en amène certain.es à retravailler les profils de salarié.es sur la plateforme, en modifiant les compétences déclarées ou les intitulés de poste. A partir de ce qu'ils et elles comprennent du fonctionnement de l'algorithme, certain.es conseiller.ères cherchent alors à re-personnaliser des résultats qu'ils et elles considèrent comme non pertinents, justement à cause du traitement standardisé des compétences et des intitulés de poste.

La re-personnalisation se fait ainsi en lien avec l'algorithme, mais aussi avec les salarié.es accompagné.es. Pour les recommandations de poste, certain.es conseiller.ères enlèvent tous les filtres géographiques et utilisent l'outil comme un support pour se projeter vers une réorientation professionnelle à moyen terme et non comme une proposition de mobilité à court terme. De même, les résultats des tests de personnalité comme des recommandations de poste sont toujours nuancés au cours de l'accompagnement. Les phrases comme « c'est juste un outil » ou « prenez-le comme un support de réflexion » reviennent ainsi fréquemment dans la bouche des conseiller.ères au cours de leurs accompagnements. Ici encore, il s'agit de remettre une forme d'individualisation dans l'usage d'outils standardisés.

## **4.2. Un rejet de Mobijob informé par l'expérience de l'outil**

Les entretiens avec les utilisateur.rices ont cherché à retracer l'évolution de leur rapport aux outils. La plupart, sans connaissance directe de leur fonctionnement, et donc dépendant de la parole des responsables de projet, ont tout d'abord manifesté une adhésion relative aux discours de l'entreprise sur le pouvoir des données. Ce discours est particulièrement fort car il est relayé plus largement au sein de la société,

comme nous l'avons évoqué précédemment<sup>71</sup>. Les conseiller.ères ont exprimé l'idée que ces outils seront un passage obligé dans quelques années pour les services RH et manifesté un intérêt pour une solution censée leur faciliter le travail. Cette perception des outils a évolué avec la pratique en un rejet majoritaire, notamment pour Mobijob : les appariements proposés par l'outil sont aujourd'hui considérés comme non pertinents.

*« La meilleure cliente pour l'instant c'est moi puisque j'ai rentré mon CV et à chaque fois bah je regarde si c'est pertinent ou pas. Alors y'avait des choses même pour moi où c'était pertinent puis d'autres alors pas du tout. [...] Donc j'avoue que mon expérience avec la start-up a été woop, woop [geste vers le haut puis vers le bas], c'est retombé. »*

*Catherine, conseillère mobilité pour les cadres*

#### **4.2.1 Les rapports de force avec le prestataire**

Pour la plupart des utilisateur.rices, l'adhésion prudente aux discours des responsables de projet a laissé place à un rejet informé par leur pratique de l'outil. On voit ici que les modalités de croyance sont transformées par la confrontation concrète avec les solutions techniques, ce qui s'explique notamment par l'importance du décalage entre les discours valorisant et les capacités réelles des outils. La performativité des discours valorisants est limitée par l'expérience des acteur.rices qui se confrontent aux outils. Ces derniers encadrent en effet la manière dont les acteur.rices doivent rendre compte des parcours professionnels, en imposant des catégories, un vocabulaire, et ils entrent en contradiction avec leurs connaissances de l'organisation. Les nouvelles technologies entraînent alors une forme de raidissement des fonctionnements organisationnels (Muhlmann 2001), qui, comme nous le verrons plus loin, incite les acteur.rices à injecter des pratiques informelles pour contrer ce raidissement. Voici ce que déclare Monique à propos de cet outil :

*« Très bien vendu, évidemment quand on les écoute il fait papa, il dit papa-maman, il fait tout, il est nana, euh voilà, au final ils se*

---

<sup>71</sup> Voir Chapitre 2 :1

*payent leur développement sur notre dos, comme malheureusement c'est pas les premiers où on a été comme, complètement stupides et puis, et puis voilà. »*

*Monique, conseillère mobilité pour les cadres*

L'enquête menée sur deux ans a toutefois permis d'observer une transformation des relations entre le prestataire fournissant Mobijob et Telco, l'entreprise cliente. La start-up qui développe Mobijob est en effet en difficulté. La directrice évoque des problèmes avec d'autres clients lors d'une tentative, avortée, de prise de rendez-vous. Ces problèmes ont été confirmés par le directeur d'une structure concurrente : un des gros clients de la start-up a rompu son contrat. Cette dernière se retrouve particulièrement dépendante de Telco. Ce changement, combiné à l'arrivée d'une nouvelle responsable de projet, convaincue de l'utilité de l'outil, permet des évolutions dans le fonctionnement de Mobijob. A la demande des conseiller.ères, des recommandations de métier sont proposées aux salarié.es, en plus des recommandations de poste. Les catégories proposées prennent en compte le dernier accord GPEC et la refonte du référentiel métier. L'objectif pour les RH est d'utiliser l'outil comme un support pour penser le projet professionnel de la personne accompagnée sur le temps long. Ces recommandations de métier permettent de réfléchir aux souhaits de la personne accompagnée indépendamment des offres existantes.

Des conférences téléphoniques ont été réalisées avec un petit groupe de conseiller.ères pour améliorer Mobijob. Lors d'une d'entre elle, plusieurs conseiller.ères ont souligné que les salarié.es ayant un parcours linéaire, par exemple 15 ans de travail comme conseiller.ère auprès de la clientèle, se voyaient proposer le même poste, malgré leur volonté d'évoluer. La pondération de l'algorithme a donc été modifiée pour permettre une meilleure prise en compte des souhaits des salarié.es. Plus généralement, les modifications apportées à l'algorithme ont convaincu certain.es conseiller.ères, réticent.es lors du lancement, de se saisir de Mobijob dans leurs pratiques professionnelles.

#### **4.2.2 L'adoption de l'outil, fonction de l'ancienneté ?**

Le facteur principal qui explique les rapports différenciés à Mobijob est, comme pour les autres outils utilisés dans l'accompagnement, l'ancienneté dans la profession.

La familiarisation avec le métier permet en effet une prise de distance avec les normes professionnelles transmises lors de la formation. Cette prise de distance n'est pas un phénomène individuel, elle se construit collectivement lors des échanges informels au sein des équipes, par exemple à travers la référence aux figures tutélaires de conseiller.ères « historiques » évoquée plus haut. La figure de ces « historiques » se cristallise notamment pendant les séances de codéveloppement.

Laurence, la plus ancienne des conseillères rencontrées, dont nous avons évoqué les pratiques précédemment dans ce chapitre, n'utilise pas Mobijob parce qu'elle en a eu des mauvais échos lorsque l'outil a été lancé et parce qu'elle considère n'en avoir pas besoin pour accompagner les salariés. Elle a confiance en ses pratiques professionnelles.

Une autre conseillère, sur son poste depuis 6 ans, déclare lors d'un entretien :

*« Donc j'essaie de, de refaire le point sur les compétences, utiliser des instruments comme le brainstorming, donc par exemple ... fin je sais même pas si c'est du brainstorming mais j'utilise pas mal les, fin les post-it géants, je sais pas si ça te parle. Je prends une affiche, je la colle au mur et je les fais réfléchir en direct sur par exemple qu'est-ce qui leur plaît sur leur poste. »*

*Madeleine, conseillère mobilité*

Ces deux conseillères sont en cela représentatives de la position et des pratiques des conseiller.ères les plus ancien.nes dans le métier de l'accompagnement.

A l'inverse, Jonathan, que nous avons évoqué plus haut, et qui s'appuie largement sur les méthodes formalisées, évoque un intérêt pour Mobijob. Il n'a pas intégré dans ses pratiques de travail, suite à des premières tentatives ratées, mais serait prêt à essayer de nouveau.

*« [Intervieweuse] D'accord. Et toi du coup tu l'utilises [Mobijob] dans ton travail, que ce soit en recrutement ou en accompagnement ?*

*Non.*

*[Intervieweuse] D'accord. Et pourquoi du coup ?*

*Bah en fait parce que lorsque j'en parle à un salarié, j'ai déjà fait l'exercice hein. Donc un salarié que j'accompagne, mais quand avec la salariée je regarde, je regarde les matchs, ou je fais ça en préparation et je regarde les matchs proposés par Mobijob, j'y vois beaucoup de ... c'est pas optimal, donc du coup je perds de la crédibilité, je perds en crédibilité auprès du salarié, enfin l'instrument perd de sa crédibilité. »*

*Jonathan, conseiller mobilité*

Jonathan est certes réticent à risquer sa réputation professionnelle pour un outil tel que Mobijob. Pour autant, il manifeste plus d'intérêt que ses collègues expérimentés pour Mobijob.

*« Mais par contre, ce que je pense aussi c'est qu'il y a certainement un besoin des conseillers, enfin en ce qui me concerne, de monter en compétence aussi sur cet instrument-là. Et je pense qu'il serait intéressant d'avoir des ateliers de travail sur comment utiliser Mobijob dans un accompagnement, avec des exercices pratiques. »*

L'intérêt manifesté, malgré une première expérience ratée, peut donc s'expliquer par la faible ancienneté sur le poste, qui lui donne moins de légitimité pour s'éloigner des pratiques valorisées par la direction des espaces mobilité. Ce facteur de l'ancienneté s'est retrouvé confirmé lors de l'observation d'un atelier début décembre.

Une trentaine de conseiller.ères mobilité en grande majorité des femmes, a été réunie par leurs managers pour un atelier autour de Mobijob. Si la plupart des personnes présentes avaient déjà assisté à une présentation en petit comité de l'instrument, c'était la première fois qu'elle avait lieu avec toutes les conseiller.ères d'Île-de-France. Sur les trente personnes présentes, une dizaine s'exprime régulièrement. Dans ce sous-groupe, quatre anciennes<sup>72</sup> manifestent particulièrement leur scepticisme, notamment en interrogeant les animatrices sur l'intérêt et l'utilité de l'instrument dans leur pratique professionnelle. Toutes les « ambassadrices » qui animent l'atelier ont peu d'ancienneté dans le métier. Elles font partie du groupe de conseiller.ères qui a été désigné pour porter la bonne parole sur Mobijob au sein de leurs équipes et dans ce cadre elles ont proposé d'organiser et d'animer l'atelier.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup>Elles exercent ce métier depuis plus de cinq ans.

<sup>73</sup>Extrait du journal de terrain. Observation réalisée le 03/12/2018.

On voit bien que l'ancienneté dans le métier permet aux conseiller.ères les plus agguerri.es de s'appuyer sur leur expérience et sur leur légitimité professionnelle pour ne pas s'investir dans l'utilisation des nouveaux outils qui leur sont proposés.

#### 4.2.2 Familiarisation après une mauvaise première impression

Si elle ne concerne pas l'ensemble du collectif, nous avons observé au cours de l'enquête une évolution du rapport à Mobijob. Cette évolution s'explique également par la longévité du projet. Quand la plupart des autres solutions ne sont expérimentées que quelques mois, celle-ci existe depuis 2015. En interrogeant les conseiller.ères, il s'avère que leur premier contact avec l'outil a pourtant été compliqué. C'est un sentiment d'absurdité qui ressort généralement. En témoigne cet extrait d'un entretien avec une conseillère chargée de l'accompagnement des cadres.

*« Bah euh c'est avec Karine Viard et Emmanuelle Devos. Si tu as l'occasion c'est très rigolo parce que alors en dehors du film et de la partie romanesque du film, y'a un moment donné, donc Karine Viard est conseillère AFPA et donc elle reçoit des gens qui sont en reconversion professionnelle, [...] Et là donc elle rentre, elles font tout le travail du bilan de compétences et là Karine Viard rentre tout ça, les mots clés, les machins, les bidules et là, s'affiche le résultat. [...] Et alors elle dit donc vous pouvez être fauconnière, élever des faucons. Alors là si tu veux, le truc improbable à expliquer. Et ça m'a fait beaucoup rire parce que quand j'ai découvert Mobijob quand j'ai pris ce job-là, je, j'ai pensé à elle donc je l'ai revu et j'ai, tu vois sa solitude parce que tu te dis, fauconnière, alors comment je vais lui amener. »*

*Catherine, conseillère mobilité pour les cadres*

Cet extrait est intéressant pour comprendre la première perception qu'a eue la conseillère de Mobijob. Elle parle de « bidules », « machins », ce qui montre bien que les fonctionnalités de l'algorithme lui sont étrangères. L'absurdité de la suggestion produite par la machine contraste avec « tout le travail du bilan de compétences » qui prend du temps et se fait à deux. Cette conseillère a commencé l'entretien en déclarant qu'elle ne proposait plus Mobijob aux personnes qu'elle accompagnait,

parce que les dysfonctionnements de l'outil donnaient une mauvaise image de la fonction RH et parce qu'elle ne parvenait pas à expliquer les suggestions proposées. Cette incompréhension se retrouve dans sa description de la solitude de Karine Viard.

Ce premier contact est décrit dans des termes similaires par les autres conseiller.ères. Il s'est en outre réalisé dans le cadre d'un accompagnement limité à l'utilisation de l'outil, qui n'a pas permis aux conseiller.ères de comprendre à quels besoins pouvait répondre Mobijob, ni de comprendre son fonctionnement. Mais avec la nouvelle responsable du projet, l'outil bénéficie d'une promotion particulièrement développée. Elle a lancé à son arrivée une campagne de communication autour de Mobijob. Elle a organisé de nombreux ateliers pour familiariser les conseiller.ères avec l'outil. Elle a organisé des réunions avec des « ambassadeur.rices » à qui il est demandé d'organiser des ateliers dans leurs propres équipes et avec la start-up pour faire remonter les problèmes rencontrés par les utilisateur.rices

Les ateliers menés avec un petit groupe de conseiller.ères leur ont permis de se familiariser avec le fonctionnement de l'outil. Or c'est un frein régulièrement évoqué lors des observations et des entretiens : la prise en main est souvent difficile. De fait, les conseiller.ères continuent à exprimer des doutes sur l'utilité de l'outil et sur la pertinence de l'outil. Toutefois, certain.es, y compris parmi celles et ceux qui n'utilisent pas l'outil, se le sont suffisamment approprié pour en faire la promotion auprès de leurs collègues. C'est le cas des quatre animatrices de l'atelier décrit plus haut. Elles se sont portées volontaires pour animer cet atelier sur Mobijob, malgré le scepticisme exprimé par certaines lors des entretiens. Cela peut faire partie d'une stratégie de valorisation professionnelle, ces RH étant pour la plupart récemment arrivées dans le métier.

De la même manière, Jonathan, que nous avons évoqué précédemment, cherche à promouvoir l'usage de Mobijob par ses collègues. Pour cela, il met en avant des usages alternatifs s'écartant des usages prescrits par les concepteur.rices.

*« Donc on peut donner de l'intérêt à Mobijob aussi par ce biais-là. Je pense, parce qu'à un moment donné, je me suis retrouvé confronté à mes collègues et je me suis dit bon, comment je leur donne envie d'aller voir Mobijob. Donc j'essaie de voir comment on peut l'utiliser. Y'a pas longtemps j'ai fait le test, j'étais avec un de mes collègues, il me dit ouais je cherche une fiche de poste, ok*

*c'est quoi ? Je tape le mot-clé, région Occitanie, tac j'ai la fiche de poste, rapide. Ah, ok, ça c'est pas mal.*

*Intervieweuse. Oui effectivement, c'est vrai que ça peut être un bon argument.*

*[rires]. Alors c'est un peu limité comme usage de Mobijob, si c'est que ça, enfin ce sont les usages un peu dérivés. »*

*Jonathan, conseiller mobilité*

Au total, nous pouvons parler d'une évolution partielle des pratiques par rapport au rejet initial. Certain.es conseiller.ères – les plus récemment arrivés dans le métier – cherchent à faire la promotion de l'outil auprès de leurs collègues, ce qui est un moyen pour elles et eux de s'appuyer sur un outil formalisé pour légitimer leurs pratiques de travail, tout en l'inscrivant dans une stratégie de valorisation professionnelle. Plus largement l'observation des ateliers montre une acceptation progressive de la nécessité d'utiliser l'outil. Cette acceptation est plus liée à la pression exercée par l'encadrement qu'à une intégration réelle de Mobijob dans les habitudes.

## Conclusion du chapitre

Nous avons vu au cours de ce chapitre que la culture professionnelle des conseiller.ères se cristallise autour de la figure valorisée du coach – avec une mise en valeur de la relation interpersonnelle et de l'accompagnement individualisé –, et d'une attention portée à la posture juste, caractérisée par un idéal de neutralité et de retrait. A côté de la figure du coach, une autre dimension de l'accompagnement se dessine : l'engagement des conseiller.ères pour orienter les salarié.es vers des choix de mobilité conformes aux attentes de l'entreprise. Enfin, si ces références sont partagées au sein du groupe, nous avons montré que les pratiques de travail varient en fonction des parcours professionnels, mais surtout des différentes positions des conseiller.ères mobilité dans l'organisation : les conseiller.ères accompagnant les non cadres et les cadres intermédiaires s'appuient généralement sur des méthodes formalisées et ils et elles portent une attention plus grande à la réflexivité à travers les méthodes du bilan de compétences. Les conseiller.ères mobilité accompagnant les



cadres s'appuient quant à elles et eux sur leur réseau professionnel pour aider les salarié.es qu'ils et elles accompagnent et leur méthode est moins formalisée. L'ancienneté sur le poste est également un facteur pour comprendre les écarts dans les pratiques de travail : les plus ancien.nes conseiller.ères ont développé une expertise sur laquelle ils et elles s'appuient pour prendre des distances avec les méthodes formalisées qui leur sont transmises lors de la prise de poste. Ces différences au sein du groupe sont essentielles pour saisir les nuances dans la manière dont Mobijob a été reçu par les conseiller.ères mobilité.

Mais l'algorithme de Mobijob ne prend en compte ni la recherche d'un accompagnement individualisé, ni les attentes de l'entreprise. Tout d'abord, les informations fournies par le ou la salarié.e, tel que son degré d'expérience dans un domaine, sont difficilement prises en compte dans l'algorithme, qui propose alors des postes inadaptés à l'expérience professionnelle du ou de la salarié.e. Il est clair ici que le jugement standardisé exprimé par l'outil entre en contradiction avec l'attention portée par les conseiller.ères à l'accompagnement individuel. Mais la seconde dimension de l'accompagnement, la prise en compte des attentes de l'entreprise dans l'orientation du ou de la salarié.e, n'est pas non plus traitée par l'algorithme. Ces attentes ne sont en effet pas toujours explicitées dans des documents officiels et elles relèvent aussi de dynamiques informelles qui sont difficilement codifiables dans un algorithme. Ainsi, les tentatives d'automatisation achoppent toujours sur l'impossible standardisation du jugement des conseiller.ères mobilité et sur la coûteuse standardisation des données.

Au total, nous pouvons parler d'une évolution partielle des pratiques par rapport au rejet initial. Les difficultés posées par le recours à des outils standardisés amènent les salarié.es à se mettre à distance de ces innovations. Toutefois, nous avons vu que si la critique de ces dispositifs est répandue, la résistance explicite aux injonctions managériales demeure limitée et nous assistons alors plutôt à une résistance passive qui se traduit par l'investissement de façade que nous avons évoqué plus haut. Le groupe des conseiller.ères cherche toutefois, dans la mesure où il ne peut se soustraire complètement à l'utilisation de cet outil, à en modifier les fonctionnalités pour l'intégrer, marginalement aux pratiques de travail courantes.

Nous avons vu au cours de ce chapitre que les acteur.rices censé.es faire usage des outils big data RH dans leur travail quotidien demeurent particulièrement

réticent.es à se saisir d'outils qu'ils et elles considèrent comme dysfonctionnels. Le chapitre suivant cherchera à comprendre pourquoi, malgré les dysfonctionnements observés, les directions de ces entreprises et les responsables de projet continuent à promouvoir ces outils.

## Chapitre 5 : Les responsables de projet croient-ils à leurs mythes ?

Nous allons chercher au cours de ce chapitre à comprendre ce qui encourage les responsables de projet à promouvoir les outils big data RH, y compris quand ces derniers s'avèrent peu adaptés aux besoins des services RH. Le développement de ces outils révèle une importance croissante accordée aux dispositifs impersonnels pour encadrer l'activité de travail, comme nous l'avons analysé précédemment<sup>74</sup>. Les outils big data RH participent de cette dynamique avec, par exemple, l'automatisation des recommandations de postes, tâche confiée aux conseiller.ères mobilité, ou celle des recommandations de formation, qui relèvent des responsables RH de proximité. Dans ces deux cas, la proposition est faite au ou à la salarié.e par un système impersonnel et ces deux outils ont pour objectif d'orienter les salarié.es vers des pratiques de mobilité ou de formation qui répondent aux besoins de l'entreprise. On retrouve cette dimension impersonnelle de la gestion des ressources humaines dans le développement depuis les années 1990 des progiciels de gestion intégrée pour le recrutement (Fondeur 2014).

Le cadre organisationnel est donc propice au développement d'outils big data dans les services RH. En outre, les responsables de projet sont pris par les imaginaires valorisants qui accompagnent ces outils. Nous nous appuyons sur la conception de l'imaginaire, développée par Patrice Leblanc (1994), évoquée précédemment<sup>75</sup>. Nous avons évoqué plus haut la forte croyance des directions d'entreprise dans les capacités de la technologie à régler les difficultés rencontrées par les services RH<sup>76</sup>. Ce positivisme technologique pousse les responsables de projet à lancer des initiatives qui reposent sur des technologies nouvelles, en dehors de toute considération des pratiques organisationnelles et de travail existantes. Si cette croyance n'est pas propre aux solutions qui s'appuient sur les big data ou sur l'IA, celles qui le font bénéficient d'une aura particulière, liée à une supposée puissance des grandes quantités de données. Nous reviendrons au cours de ce chapitre sur la

---

<sup>74</sup> Voir Chapitre 3 :3

<sup>75</sup> Voir Chapitre 2 :1

<sup>76</sup> Voir Chapitre 2 :1.2

manière dont cet imaginaire technophile influence les choix des responsables de projet et sur les facteurs qui expliquent les différents degrés d'adhésion à cet imaginaire.

Il en va de même pour la mise en valeur du ou de la salarié.e acteur.rice de son parcours professionnel, capable de s'appuyer sur ces outils pour prendre en main sa mobilité professionnelle. C'est un imaginaire qui a traversé tant les politiques publiques que les orientations RH des grandes entreprises depuis les années 1990<sup>77</sup>. Pour ce qui est des outils étudiés, la croyance dans les pouvoirs de la technologie et la valorisation de la responsabilisation des salarié.es vont de pair. Elles se cristallisent dans l'attachement que portent les commanditaires des outils et les responsables de projet qui les déploient à l'idée qu'une technologie innovante permettra aux salarié.es d'être plus autonomes. Ce chapitre a justement pour objectif de comprendre comment les cadres chargés de porter ces projets innovants adhèrent à ces différents imaginaires. Nous verrons comment le déploiement et l'accompagnement de ces projets s'inscrivent dans des schémas de carrière particuliers qui expliquent l'intérêt de s'investir dans des projets dont l'issue est incertaine. Les big data RH sont en effet présentés comme une technologie innovante, essentielle pour que l'entreprise s'adapte aux évolutions économiques et sociales auxquelles elle fait face. Participer à une expérimentation sur les big data RH permet alors de se sentir porteur d'un projet important pour l'entreprise. En outre, nous verrons que pour faire carrière dans l'entreprise, il est attendu des cadres supérieur.es qu'ils et elles s'investissent dans des projets innovants et changent régulièrement de poste. Ce modèle de carrière facilite le lancement d'expérimentations qui sont valorisantes pour les responsables de projet, comme celles portant sur des outils big data RH.

Ce chapitre s'inspire en partie de la démarche développée par Pierre Tripier, Valérie Boussard et Delphine Mercier dans leur ouvrage sur l'aveuglement organisationnel (2004). Cet ouvrage se penche sur les phénomènes de méconnaissance au sein des organisations. A partir d'un cadre d'analyse interactionniste, il s'agit de penser la manière dont « chacun des éléments formels qui

---

<sup>77</sup> Chapitre 3 : 1.1

organisent l'activité est soumis à l'action interprétative des individus » (*Ibid.*, p. 9) au sein d'une même organisation. Chaque situation est interprétée par les acteur.rice.s qui la vivent, ce qui ouvre la possibilité de différentes interprétations d'une même réalité. Nous retrouverons ainsi entre les responsables de projet et les différentes catégories d'utilisateur.rices une variété d'interprétation d'une même situation qui se superposent et entrent parfois en contradiction. Ainsi le rejet d'un outil par un.e conseiller.ère mobilité sera analysé par la responsable de projet comme une forme de résistance au changement organisationnel, quand cette conseiller.ère le justifiera par les dysfonctionnements de l'outil.

Il s'agit ici de voir comment ces projets qui standardisent et automatisent une partie du travail des services RH sont portés différemment par les responsables de projet en fonction de leur parcours et de leur position dans l'entreprise. Nous étudierons en effet comment le contact direct avec les utilisateurs transforme progressivement leur perception initiale pour les amener à relativiser les capacités des outils big data RH.

## 1. L'adhésion des responsables de projet aux imaginaires

Nous avons vu que les imaginaires qui entourent les outils étudiés sont diffusés tant dans la communication interne à l'entreprise que dans la presse spécialisée dans les RH ou les nouvelles technologies<sup>78</sup>. L'adhésion à ces imaginaires rappelle les formes de croyances des Grecs en leurs mythes, décrites par Paul Veyne (1983). Un mythe est selon lui un récit anonyme et indirect, qui ne peut donc être approprié par un.e auteur.e en particulier. C'est un récit héroïque et un discours d'action : il part d'une réalité existante pour mettre en avant ce qu'il faut réformer. Ces dimensions se retrouvent dans les discours de promotion des outils big data qui présentent des politiques RH comme insuffisamment objectives, car elles ne seraient pas fondées sur

---

<sup>78</sup> Chapitre 2 : 1.2

des chiffres, et proposent des outils qualifiés de révolutionnaires pour changer cet état de fait.

Pour Paul Veyne, la croyance dans les mythes s'explique par une dépendance à la parole d'autrui. Les possibilités d'accès à la connaissance étant limitées, les individus sont donc dépendant.es de la parole des savant.es. La rébellion face au mythe est permise par une indocilité à la parole des autres et par la création de centres de savoir, au sein desquels les historien.nes deviennent progressivement des spécialistes du vrai et concurrencent les mythes. Justement, la dépendance à la parole d'autrui est essentielle pour comprendre la croyance des responsables de projet et d'une partie des utilisateur.rices dans les pouvoirs des outils big data RH. La plupart des enquêté.es n'ont pas de formation poussée en statistiques ou en mathématiques, ce qui leur permettrait d'interroger les discours sur la puissance des algorithmes traitant des grandes quantités de données. Nous retrouvons ici les problèmes posés par l'opacité des algorithmes employés<sup>79</sup>, opacité qui relève tant du secret commercial que des spécificités de l'apprentissage profond (Burrell 2016). Mais nous verrons que le parcours de ces utilisateur.rices, et leurs expériences concrètes des outils, leur permettent d'élaborer un point de vue indépendant sur les *big data* RH et de mettre à distance les mythes qui les entourent.

Toutefois, les imaginaires ne se diffusent pas seuls au sein des services RH et auprès de l'ensemble des salarié.es. Certain.es acteur.rices participent activement à leur diffusion. Les responsables des différents projets ont à ce sujet un rôle pivot. Leur hiérarchie attend d'elles et d'eux une promotion de ces outils, et leur réussite sur le poste qu'ils et elles occupent dépend en grande partie de leur capacité à déployer efficacement les outils. Pour cela, ces responsables s'appuient justement sur des croyances, des représentations positives des outils big data et relevant de l'IA. Nous allons voir comment dans cette partie.

---

<sup>79</sup> Chapitre 2 :3

## 1.1. Vers plus d'objectivité : la magie des données contre l'instinct des RH

La grande quantité de données traitées par les outils big data, que ce soit des historiques de formation, des CV et lettres de motivation, ou des parcours professionnels récoltés sur les réseaux sociaux, est supposée être garante de l'objectivité des rapprochements et des classements proposés. Cette notion d'objectivité revient fréquemment, tant dans les discours des concepteur.rices, que dans ceux des responsables de projet. Elle s'inscrit dans un cadre plus global de la démarche gestionnaire au sein des entreprises. Valérie Bousard (2009) analyse la gestion comme une pratique traversée par ce qu'elle appelle le logos gestionnaire. C'est un principe qui définit le fonctionnement des organisations à partir d'une recherche de maîtrise (il s'agit de contrôler les organisations), un objectif de performance et une méthode qui s'appuie sur la rationalité. La notion d'objectivité se situe au carrefour de ces trois dimensions : elle est présentée par les responsables de projet comme un moyen de contrôler la justesse des recrutements et des mobilités au sein des organisations, d'organiser ces mobilités de manière à augmenter la performance, en les rendant plus rationnelles, puisqu'appuyées sur des données chiffrées. Pourtant, l'objectivité, si elle est centrale dans les discours, n'est pas un fait garanti par le processus de quantification des parcours professionnels mais bien plutôt un idéal à partir duquel les acteur.rices justifient leur investissement dans les projets.

### 1.1.1 Une transformation attendue des métiers RH

Dans l'étude documentaire que nous avons menée, la quantité importante de données est soulignée dans 11 des textes, parfois de manière métaphorique : « flot de données », « véritable mine d'informations », « déluge d'informations ». Cette insistance peut se comprendre comme une manière de souligner la capacité des *big data* à embrasser entièrement un objet ou un domaine, sans biais, contrairement aux analyses qui se fondent sur des données plus restreintes. C'est une des caractéristiques du discours empiriste sur les *big data* d'après Rob Kitchin (Kitchin 2014a) : puisqu'il est techniquement possible d'analyser de très grandes quantités de données, le problème de la représentativité ne se pose plus. Autre thème développé dans cinq des textes : l'opposition entre la prise de décision à l'instinct et celle, plus sûre, permise par l'objectivité des données. L'opposition est manifeste entre le travail actuel des RH, fondé sur des raisonnements qualifiés d'intellectuels et non tangibles, avec les données, les informations récoltées par le système. Ou pour le dire autrement, entre

les décisions fondées sur l'intuition, l'instinct des professionnels RH et les décisions qui s'appuient sur les propositions réalisées par l'algorithme. Ces dernières seraient objectives parce qu'elles se basent sur des grandes quantités de données qui sont intégrées à l'algorithme.

### 1.1.2 L'analyse documentaire

Les imaginaires technophiles sont largement diffusés à travers les dispositifs d'accompagnement du changement. L'absence de formation en RH chez les responsables de projet peut en partie expliquer leur adhésion à ces imaginaires. Ces derniers se déclinent dans des discours annonçant une révolution de la fonction RH qui s'appuierait sur un traitement algorithmique qui serait plus objectif. Ainsi, l'extrait ci-dessous est issu d'un article de presse repéré lors de l'analyse documentaire. Le discours qui valorise les big data s'accompagne ici d'une décrédibilisation des RH qui prendraient des décisions à l'instinct.

*« Le big data favorise l'évolution des critères et des techniques du recrutement, en se basant moins sur le « gut feeling », l'instinct et sur des critères classiques mais plus sur des faits avérés. »<sup>80</sup>*

Dans le corpus d'articles, les textes qui viennent de revues ou journaux généralistes développent les thématiques du caractère révolutionnaire des outils *big data* RH et les risques associés à ces outils. Ils sont globalement plus longs, plus nuancés, et détaillent plus longuement les questions éthiques que peuvent poser ces outils. La dimension promotionnelle du discours est particulièrement présente dans les textes rédigés par des entreprises vendant des solutions RH (cabinets de conseil, éditeur de logiciel, etc). Ceux-ci développent en grande majorité la dimension révolutionnaire des outils, l'importance des grands volumes de données et seul un texte évoquent les risques et limites des outils. Les textes émis par des sites d'informations spécialisés dans le numérique mettent en avant l'importance du volume de données et les limites des outils. Les articles sont globalement courts, avec un accent sur l'importance de l'acculturation des DRH au « digital ». Enfin, les textes

---

<sup>80</sup> « Que promet le big data en RH ? », article publié par le cabinet de conseil Sia partners, qui propose des solutions big data pour le marketing, 18/11/2015



qui viennent de sites d'information RH insistent sur la nouveauté de ces outils dans le paysage RH français et abordent tous la question des limites de l'outil. Malgré ces différences, l'ensemble des articles analysés met en avant l'importance du développement des big data RH pour les entreprises et les services RH. Ces textes insistent sur la dimension stratégique du développement des outils *big data* pour les RH : diminution du coût des politiques RH et plus grande influence auprès de la direction générale, grâce à des décisions basées sur l'objectivité supposée des données.

La majorité des articles étudiés utilisent l'expression « *big data* » au singulier. Cet usage peut surprendre : « data » est en effet un pluriel en anglais comme en latin. Ce singulier permet d'englober dans une catégorie uniforme des données extrêmement variées. La fréquence du singulier et des majuscules dans le corpus est significative d'un effacement du caractère construit, partiel des données évoquées. Un document évoque cette dimension de manière approfondie, deux autres en passant. Dix-neuf des documents véhiculent l'idée suivante : puisque les entreprises sont assises sur une masse inexploitée de données, que ces données sont une source inépuisable de croissance potentielle, et que leur quantité est telle que leur qualité importe peu, se doter de moyens techniques, humains et financiers pour les analyser devient une priorité pour les entreprises. L'effacement de la diversité des données rend d'autant plus efficace l'argument commercial présent, de manière implicite ou explicite, dans la plupart des documents.

Il est clair, au vu des discours et des pratiques des responsables de projet, que les discours de promotion des big data RH ont suffisamment de résonance pour transformer les représentations des responsables de projet, pour qui les mauvais résultats de certains outils ne sont que des obstacles mineurs sur le chemin qui mène au développement de l'IA dans les RH. Les discours valorisant les *big data* ont un impact sur les pratiques parce qu'ils s'inscrivent dans des imaginaires sociotechniques existants. Ainsi l'idée que le changement arrive à travers un nouvel outil, une innovation technique, est souvent présente dans les modes managériales analysées par Christophe Midler (1986). C'est vrai aussi avec la reprise par les personnes qui font la promotion de ces outils d'une rhétorique valorisant l'autonomie et la responsabilité individuelle. Caroline parle ainsi d'un outil sur lequel « chacun est autonome » et elle cherche à rendre « les gens actifs sur les compétences ». C'est également ce que déclare la responsable du projet Up training au cours de notre entretien :

*« Parce que je trouvais ça dommage pour un projet de recommandation que ça passe par l'approbation managériale, alors que le manager est déjà là pour recommander des formations. Donc euh enfin je trouvais que c'était un truc qui devait plutôt rendre le salarié plus autonome vis-à-vis de son manager et donc pas passer par l'approbation managériale. »*

*Blandine, responsable du projet Up training*

Nous avons pourtant vu qu'une grande quantité de données n'était pas toujours un gage de traitement algorithmique pertinent. En outre, de nombreux usages de l'IA dans les RH ne permettent pas d'amasser des données en quantité suffisante<sup>81</sup>. Cet imaginaire se retrouve contredit dans la pratique. Nous analyserons donc dans la suite de ce chapitre comment les responsables de projet font face à cette contradiction. Si nous insistons sur les croyances des responsables de projet, c'est que leurs représentations des solutions techniques qu'ils et elles déploient, qu'elles soient fondées sur des réalités objectives ou non, ont des conséquences concrètes sur les organisations. C'est justement sur cette base que prend forme l'aveuglement organisationnel (Boussard, Mercier et Tripier 2004).

## **1.2. Des responsables de projet valorisant l'initiative individuelle : aux salariés de se prendre en main ?**

### **1.2.1 Le salarié acteur**

Au cours de notre enquête, nous avons vu à quel point l'imaginaire technophile est imbriqué dans une valorisation marquée de la responsabilisation des salarié.es. La centralité de l'initiative individuelle s'inscrit dans une évolution globale des politiques RH Chapitre 3 :2). Ce sont en effet uniquement des outils destinés à favoriser l'initiative individuelle des salarié.es qui ont été développés chez Telco : recommandations de postes, recommandations de formation, bilan des usages numériques<sup>82</sup>. À l'inverse, Up

---

<sup>81</sup> Chapitre 2 :2.1

<sup>82</sup> Nous avons peu développé cet outil jusqu'à présent, car il ne s'appuie pas sur les big data. Les bilans des usages numériques sont mis à disposition des salarié.es dans leur espace

Hiring, dont l'objectif était de faire gagner du temps aux salariés chargés du recrutement externe n'a finalement pas été déployé, après avoir pourtant été développé en interne. Cette préférence traduit une imbrication des imaginaires technophiles et de ceux qui valorisent la responsabilisation des salariés : dans cette perspective, ce sont des solutions techniques qui permettront aux salariés de prendre en main leur parcours professionnel.

C'est l'imaginaire du salarié acteur, acteur de son parcours professionnel notamment, qui prévaut dans les discours des concepteurs et de certains responsables RH chargés de déployer les outils big data RH. Il se retrouve depuis les années 1990 dans la communication interne de l'entreprise. Cet imaginaire accompagne une recherche croissante de fluidité dans les organisations<sup>83</sup>.

Christine, responsable du projet Top Skills déclare ainsi lors d'un entretien :

*« En fait moi, ça fait un moment que je me pose des questions sur comment pouvons-nous arriver à casser les silos et permettre aux gens qui ont envie de le faire de changer de filière. »*

*Christine, responsable du projet Top Skills*

Lors de la présentation de Mobijob, Caroline, la directrice du recrutement insiste sur l'importance de prendre en compte les compétences :

*« Prendre en compte les compétences, ça nous permet de travailler de manière transversale pour être plus agiles. Les compétences aujourd'hui sont de plus en plus volatiles, j'ai lu dans une étude que 65% des écoliers exerceront un nouveau métier, un métier qu'on ne connaît pas aujourd'hui. Ces chiffres-là varient, certains disent 80%. Ce qui est sûr c'est qu'il y a un manque de*

---

personnel sur l'intranet de l'entreprise. L'objectif est, dans le cadre d'un accord sur la transformation numérique signé en 2016, de proposer aux salarié.es des données sur leurs usages de plusieurs outils numériques (mail, messagerie instantanée, conférence téléphonique, etc.). Ces données sont comparées à la moyenne de l'entité à laquelle appartient le ou la salarié.e et à celle de son métier.

<sup>83</sup> Chapitre 3 :2.2

*visibilité sur l'avenir pour l'entreprise. Aujourd'hui, l'entreprise ne connaît pas les compétences de ses salariés. »*

*Caroline, directrice du recrutement*

Le postulat de départ d'outils comme Mobijob ou Top Skills est que l'appariement prédictif permet d'ouvrir des perspectives aux salarié.es et aux professionnel.les des RH qui les accompagnent, de sortir des sentiers professionnels tracés par l'entreprise. Cette volonté de sortir de trajectoires professionnelles qui seraient imposées par la structure de l'entreprise, notamment par les filières métiers et les grilles de classification, s'inscrit dans une dynamique plus large qui cherche à faire passer les politiques RH d'une logique métier à une logique compétence. L'ambition est de ne plus se référer à la notion de métier dans le cadre des politiques de mobilité professionnelle, mais de s'intéresser seulement aux compétences.

Ces tendances sont inspirées de la théorie du capital humain qui émerge dans les années 1960. Elle est notamment développée par Gary Becker, économiste de l'école de Chicago. Selon cette théorie, la productivité des salarié.es peut être améliorée s'ils investissent dans des actions volontaires de formation ou d'éducation. Le capital humain est alors défini *comme un stock que possède chaque individu, qu'il peut accroître ou au contraire laisser se détériorer* (Becker 1964). Des investissements que réalise chaque individu dans son capital humain dépendent sa productivité future, et donc ses revenus. Cette théorie a été analysée par Michel Foucault qui souligne que dans cette vision des rapports sociaux, l'homo oeconomicus devient non plus un partenaire de l'échange, mais un « entrepreneur de lui-même, étant à lui-même son propre capital, étant pour lui-même son propre producteur, étant pour lui-même la source de [ses] revenus » (Foucault 2004, p. 232).

L'idée que les outils *big data* RH permettront aux salarié.es d'être acteur.rices de leur parcours professionnel est présente dans les observations et dans les entretiens avec les responsables de projet.

*« Et moi je trouve que je suis plus dans une posture où j'estime que c'est au salarié aussi à un moment d'être autonome dans sa formation et pour du e-learning, je trouve qu'il faudrait effectivement changer la culture managériale, mais on change pas la culture managériale en disant : on va recommander des*

*formations qui nécessitent une approbation managériale. On change la culture managériale en poussant les formations qui nécessitent pas d'approbation managériale et qui aident les salariés, et qui font que les salariés peuvent être plus autonomes. »*

*Blandine, responsable du projet Up training*

### **1.2.2 Des outils pour autonomiser**

L'extrait cité porte sur Up Training, un outil de recommandation de formations à destination des salariés. Pour éviter que des manager.euses, supposé.es réticent.es face à une autonomie croissante de leurs équipes, empêchent les salarié.es d'assister aux formations recommandées par l'outil, seuls les e-learning sont inclus dans le catalogue. Ces formations ne nécessitent pas d'approbation managériale. Le choix des formations à recommander est donc présenté comme visant à favoriser une conception particulière de l'organisation de l'entreprise : plus agile, fonctionnant moins en silo. Les ambitions affichées par les personnes qui font la promotion d'outils *big data* RH créent souvent des tensions avec les dynamiques organisationnelles existantes. D'autre part, un tel outil de recommandation pose des questions en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : le risque est en effet que le temps de la formation empiète sur le temps personnel (Boboc 2017).

L'objectif affiché par la responsable de projet citée plus haut est de favoriser l'autonomie des salarié.es dans la construction de leur parcours professionnel. Si un outil peut leur proposer automatiquement des formations adaptées à leur parcours et à leur souhait, les salarié.es deviennent alors de plus en plus autonomes par rapport aux services RH et aux manager.euses. L'entreprise peut alors réduire les effectifs des fonctions support visant l'accompagnement des salariés.

Nous avons vu comment les différents imaginaires qui entourent les projets *big data* RH permettent de comprendre l'intérêt porté par les responsable de projet rencontré.es pour le déploiement de ces solutions. Mais cet intérêt se comprend mieux lorsque l'on s'intéresse aux effets de structures, et notamment à l'impact que l'investissement dans ces projets peut avoir sur les carrières professionnelles de ces cadres.

## 2. S'embarquer et embarquer dans un projet innovant

Pourquoi les responsables de projet que nous avons rencontrés s'engagent-elles sur des projets dont les technologies sont certes innovantes, mais dont l'efficacité n'est pas assurée ? Et ce d'autant plus que certains projets déjà en cours au sein de l'entreprise ont pu montrer leurs limites ? Comment travaillent-elles à se convaincre et à convaincre les utilisateur.rices de l'utilité de ces solutions ?

### 2.1. Embarquer les utilisateurs : faire face aux résistances

Le développement de nouveaux outils au sein d'une entreprise rend nécessaire une forme de justification des changements internes et un accompagnement qui a pour objectif de lutter contre les éventuelles résistances des salarié.es (Benedetto-Meyer et Willemez 2017). Cet accompagnement est central dans les missions des responsables des différents projets et il est considéré comme essentiel pour le succès d'une expérimentation et donc pour une potentielle généralisation de la solution à l'ensemble de l'entreprise. C'est réellement une mission stratégique pour les responsables de projet.

*« L'un des membres du groupe de travail a fait un retour sur les évolutions du métier de gestionnaire de carrière suite à l'implémentation d'un nouvel outil de gestion de la mobilité intégrant de l'Intelligence Artificielle, proposé par une start-up.*

*[...]*

*Pour l'entreprise, l'approche constitue un outil de fidélisation :*

*Envoyer des propositions de postes en interne avant que le marché (externe) ne le fasse.*

*Lors de l'expérimentation, ayant été dans un premier temps uniquement ouvert à la communauté des gestionnaires de carrière, ce nouvel outil n'a pas suscité l'engouement souhaité.*

*En effet, les RH ont eu peur de voir à terme leur emploi remplacé. C'est un « frein humain naturel ».*

*Ainsi, les premiers résultats de l'expérimentation ont déçu, dans la mesure où les acteurs RH ont pour la plupart continué à utiliser leurs outils personnels de travail (Excel, notes, etc.).» (Ayzac et Chevaleyrias 2019, p. 39)*

Cette citation est extraite d'un rapport sur l'IA dans les RH coordonné par un cabinet de conseil (*Ibid.*). Différent.es cadres dirigeant.es de services RH ont participé au groupe de travail qui a permis l'élaboration de ce rapport. C'est notamment le cas d'une cadre dirigeante des services RH de Telco qui a pris en main la supervision du projet Mobijob au cours de l'année 2018, suite à Caroline (directrice du recrutement et commanditaire de Mobijob). Le rapport présente plus largement l'IA comme une technologie nécessaire à adopter et n'en souligne les limites que pour mieux chercher à les contourner. Cet extrait du rapport met en avant une forme de résistance des « gestionnaires de carrière », les conseiller.ères mobilité, qui auraient peur de perdre leur emploi. L'hypothèse selon laquelle les résultats de Mobijob pourraient être mauvais n'est pas envisagée, ce qui illustre à nouveau la prégnance de l'imaginaire technophile chez les cadres dirigeant.es qui promeuvent les projets de transformation. C'est aussi dû à l'importance de valoriser les expérimentations en cours au sein de l'entreprise, pour ne pas en abîmer l'image de marque.

Pourtant, aucun.e conseiller.ère mobilité n'a évoqué au cours de l'enquête la question d'une inquiétude face à un éventuel remplacement de leur poste par une solution s'appuyant sur l'intelligence artificielle. Nombreux sont celles et ceux, en revanche, qui ont mis en avant la faible pertinence des rapprochements proposés par Mobijob et plus généralement son inefficacité<sup>84</sup>. Il s'agit donc pour les responsables de projet et les commanditaires de lutter contre la résistance au changement. La conduite du changement prend alors un caractère très opérationnel et volontariste. Elle s'inscrit dans des formations initiales et continues, elle suscite des recrutements dans les entreprises, etc. Prenant appui sur les sciences humaines et sociales, ces dispositifs de conduite du changement opérationnalisent un discours qui individualise et psychologise l'expérience des personnes face au changement. La nature des phénomènes concernés par la conduite du changement est très variée.

---

<sup>84</sup> Chapitre 4 :3

En outre, il est souvent attendu des personnes chargées de la conduite du changement qu'elles « [prennent] en charge la dimension humaine du projet ». Pourtant les contraintes techniques et budgétaires laissent peu de place aux accompagnateurs du changement.

*« La CDC [conduite du changement] se présente finalement parfois d'abord comme le « supplément d'âme » des projets de rationalisation, mais elle-même est mise en œuvre par des gestionnaires et est encadrée dans des outils et des méthodes très procéduralisés. Il s'agit bien d'introduire des dispositifs de gestion visant toujours la rationalisation, et ce faisant participant à l'éloignement des managers et des fonctions support à l'endroit du travail » (Benedetto-Meyer et Willemez, 2017, p. 6)*

Lorsque la conduite du changement a été développée, elle relevait de la gestion de projet et était une des étapes du projet, après l'étude préalable, la phase de test, le déploiement, etc. Il s'agit donc de proposer des formes d'information et de communication autour du projet pour expliquer ses objectifs aux salarié.es. Le postulat est que si les salarié.es comprennent le sens du projet pour la direction de l'entreprise, ils et elles ont plus de chance de l'accepter.

Dans les discours des responsables de projet, rendre les salarié.es autonomes nécessite de les accompagner dans le changement proposé. Marie-Anne Dujarier (Dujarier 2015) souligne que les planeurs évoquent souvent la « résistance au changement » des personnes dont ils et elles planifient l'activité. Cette expression a été employée par plusieurs responsables de projet, pour qui les conseiller.ères mobilité n'utilisaient pas Mobijob car ils et elles étaient par principe opposés aux changements dans leurs pratiques professionnelles. Mais le terme désigne une résistance générique et ne précise pas la nature du changement, ce qui décontextualise complètement les éventuelles résistances. Ainsi, nous avons vu que les entretiens et les observations menés auprès des conseiller.ères mobilité rencontrés ont permis de repérer un intérêt a priori pour Mobijob et une déception réelle une fois l'outil testé. Ce n'est pas à une résistance de principe à laquelle ont dû faire face les responsables de projet, mais bien à une opposition circonstanciée, liée aux limites techniques de l'outil et aux contraintes professionnelles qui encadrent le travail des conseillers. Madeleine est conseillère mobilité. Elle a fait de l'analyse financière, puis son intérêt pour les relations



humaines l'a poussée à entreprendre une formation au coaching avant d'arriver sur son poste actuel.

*C'est mon manager qui tout simplement m'a informée de ce nouveau projet, de ce nouvel outil qui était à l'étude et donc moi comme j'aime bien bah en fait les nouveautés, je m'y suis intéressée parce que je voulais savoir qu'est-ce qu'ils proposaient, est-ce que ça pouvait être utile pour mon travail. Donc [...] j'étais vraiment sur, déjà le tout début quoi, enfin au départ de la phase pilote. Donc je l'ai utilisé, bon j'ai vu que ça fonctionnait pas très bien au départ, euh et du coup j'avoue que le fait que ça soit, y'a une période si tu veux où il s'est plus rien passé et du coup moi ça, bah clairement ça m'a démotivée quoi. Et quand je l'ai réutilisé donc j'ai, on a fait des ateliers aussi entre nous où il y avait donc différents acteurs que ce soit les espaces mobilité ou autre, pour, avec les gens de la start-up, pour nous réexpliquer le fonctionnement. Parce qu'en plus c'est vrai qu'il était assez complexe [...], c'était pas très parlant pour nous donc au départ c'est vraiment difficile de s'approprier l'outil. D'ailleurs moi je l'ai expliqué à mes collègues qui, j'ai fait des présentations aussi, qui n'ont pas aussi tout de suite compris parce que c'est assez éloigné de notre pratique.*

*Madeleine, conseillère mobilité*

La conseillère déclare dans l'extrait ci-dessus avoir tout d'abord été intéressée par Mobijob. Cet intérêt déclaré se retrouve également dans la pratique puisque l'ensemble des conseiller.ères sollicités pour appartenir au groupe des « ambassadeur.rices Mobijob » a participé au retour d'expérience sur l'outil. Il va de soi que les conseiller.ères ne sont pas pour la plupart en position de refuser de participer à ce groupe de travail, puisque la participation à des temps de travail collectif fait partie des objectifs qui sont évalués lors de leurs évaluations individuelles. Toutefois, au cours des réunions bimensuelles des ambassadeur.rices, sur une période de 6 mois, une dizaine de conseillers a fait des retours réguliers sur les dysfonctionnements de Mobijob et des propositions sur les améliorations possibles. L'intérêt déclaré dans les entretiens se retrouve donc dans l'observation des réunions de travail. Outre la curiosité annoncée pour « les nouveautés », plusieurs conseiller.ères

considèrent que ces outils big data seront à terme incontournables dans la réalisation de leur travail. Il est alors important de se former au plus tôt à leur utilisation. Toutefois, et comme nous l'avons analysé précédemment Chapitre 4 :4.2), l'extrait d'entretien ci-dessus montre bien que la confrontation concrète avec la plateforme fonctionne comme une douche froide : « ça fonctionnait pas très bien », « assez complexe », « pas très parlant », « éloigné de notre pratique ». C'est bien l'inadaptation aux pratiques de travail qui pose problème. Cela rend le travail de promotion de l'outil et d'accompagnement de son déploiement d'autant plus délicat.

## 2.2. Accompagner le changement : un travail de longue haleine

Pourtant, c'est l'explication d'une résistance de principe au changement qui a été retenue par les responsables de projet. Ces dernières ont alors déployé ce que Marie-Anne Dujarier (*Ibid.*) appelle des « dispositifs d'enrôlement ». Pour que les dispositifs qui encadrent le travail soient acceptés et utilisés conformément à la vision de leurs concepteurs, tout un travail de communication est développé pour persuader les salariés du bienfait des nouvelles procédures. Il s'agit également de montrer ce que les salarié.es gagnent à adhérer aux dispositifs, de favoriser leur participation à son déploiement. Ces dispositifs d'enrôlement fonctionnent principalement grâce au soutien de la direction. C'est ce qui s'est passé pour Mobijob, comme le montrent les propos de Caroline, la commanditaire de Mobijob, directrice du recrutement :

*« Alors y'a effectivement tout un sujet autour de l'acculturation de la population RH autour de ça. Donc l'école RH est en train de voir comment elle fait évoluer ses métiers euh en intégrant tout ça dedans. Et puis c'est vrai que moi je communique beaucoup, y'a beaucoup de communication dans la professionnalisation. C'est pour ça que moi ma responsable professionnalisation c'est aussi ma responsable com, parce que y'a vraiment un lien, la professionnalisation c'est pas que de la formation, c'est aussi de l'information, c'est aussi de l'acculturation sur ces sujets-là, c'est des conférences inspirantes où on fait venir des gens de l'extérieur qui expliquent, enfin voilà y'a tout ça. C'est un arsenal on va dire, de méthodes qui font qu'il faut que tout le monde yaille. »*

### *Caroline, directrice du recrutement*

Après un premier lancement qui n'a pas entraîné d'appropriation de l'outil par les conseillers mobilité, Pauline, la nouvelle responsable de projet a lancé une campagne de communication autour de Mobijob. On y retrouve bien l'attention portée à la communication, à la participation des salariés et le déploiement d'un véritable « arsenal » de l'accompagnement du changement, pour reprendre les termes de la directrice du recrutement. Elle a organisé de nombreux ateliers pour familiariser les conseillers et les conseillères avec l'outil et nous retrouvons ici la notion d'« acculturation » évoquée dans l'extrait d'entretien ci-dessus. Pauline a organisé donc organisé des réunions avec des ambassadeur.rices et avec la start-up pour faire remonter les problèmes rencontrés par les utilisateurs.. Il est ensuite demandé aux ambassadeur.rices d'organiser des ateliers dans leurs propres équipes

Ces ambassadeur.rices sont une dizaine, ils et elles ont été désignés par la responsable de projet et ne se sont pas portés volontaires. L'objectif est de créer des points de contact au niveau local pour promouvoir Mobijob. C'est lors de ces réunions que se sont décidées les évolutions de l'algorithme vers des fonctionnalités qui intéressent les conseiller.ères. Elles ont lieu tous les 15 jours et rassemblent en général une dizaine de participants : les ambassadeur.rices disponibles, la responsable de projet et un ou deux membres de la start-up. Il s'agit lors de ces ateliers de montrer comment l'innovation technologique permise par les outils big data RH permet un meilleur accompagnement des salarié.es, en leur ouvrant des perspectives professionnelles qu'ils et elles n'avaient pas envisagées. Nous sommes ici face à ce que Marie-Anne Dujarier (*Ibid.*) appelle un « dispositif discursif ». Ces derniers se retrouvent d'un milieu de travail à l'autre, à travers un « script langagier managérial ». Ce dernier valorise l'agilité, la flexibilité, etc. Il met en avant l'intérêt pour le ou la salarié.e à s'investir dans les changements proposés par sa direction. Ainsi l'automatisation de la lecture des candidatures réalisée par Up Hiring est présentée comme une manière de rendre le travail plus intéressant en automatisant les tâches les plus répétitives.

C'est une manière, pour la direction, d'encourager l'adhésion des salarié.es à un projet de changement : les faire participer aux étapes de test. Cela permet de montrer qu'ils et elles ont été intégré.es au projet et que leur avis a été pris en compte dans la communication autour du projet. Dans le cas des outils big data RH, les

responsables de projet considèrent en outre que l'avis des salarié.es peut leur être utile pour améliorer l'outil avant qu'il soit déployé. C'est d'ailleurs la démarche qu'a menée Christine, la responsable du projet Top Skills. Elle a organisé 2 journées d'atelier pour présenter l'outil qu'elle avait en tête aux salarié.es et ses fonctionnalités. Il s'agissait pour elle d'avoir une idée des réactions possibles des utilisateur.ices.

Toutefois, ce travail de consultation n'est pas toujours bien perçu par les salarié.es. Certain.es considèrent en effet que le développement de ces outils ne répond pas aux difficultés d'organisation du travail auxquelles ils et elles font face au quotidien, comme le montre l'extrait du journal de terrain ci-dessous, qui décrit la réaction d'une salariée face à la présentation de la responsable du projet Top Skills :

« Muriel. (environ 60 ans) : c'est superficiel, artificiel, on n'aborde pas les problèmes de fond. C'est en décalage avec ce qu'on vit au quotidien, on n'a pas de problème de compétences, on a des problèmes d'organisation »<sup>85</sup>

Dans le cas des outils développés par des prestataires externes qui vendent la même solution à toutes leurs entreprises, comme c'est le cas de Top Skills, la marge de manœuvre pour transformer ces outils est de toute façon très limitée. L'avis des utilisateur.ices est pris en compte pour des éléments comme l'« ergonomie » de l'interface ou l'ajout de fonctionnalités. L'intervention correctrice est donc de l'ordre du paramétrage. Mais celles et ceux qui mettent en avant un dysfonctionnement de l'ensemble de l'outil ou qui remettent en cause son utilité même ne sont pas entendu.es. Comme le montrent Marie Benedetto-Meyer et Laurent Willemez (2017), la dimension participative de la conduite du changement masque le plus souvent une communication descendante.

Marie Benedetto-Meyer et Laurent Willemez (*Ibid.*) évoquent une autre déclinaison de la conduite du changement qui cherche à faire adhérer les salarié.es au changement en cherchant à mobiliser leur subjectivité. Un des outils proposés dans les formations à la conduite du changement pour amorcer cette mobilisation subjective est la courbe de deuil, développée dans les années 1970 par la psychiatre Elisabeth Kübler-Ross. Nous avons évoqué précédemment cette courbe du deuil<sup>86</sup>,

---

<sup>85</sup> Extrait du journal de terrain – 24/10/2017

<sup>86</sup> Voir Chapitre 3 :1.2

car elle a largement été utilisée chez Telco lors des restructurations qui cherchaient à faire partir les fonctionnaires de l'entreprise récemment privatisée. Ce moment de crise sociale, évoqué spontanément par la grande majorité des enquêtés, a semble-t-il suffisamment marqué les pratiques RH pour que ces méthodes de mobilisation des subjectivités ne soient pas déployées dans l'accompagnement des projets big data RH. Les dispositifs d'information et de communication étaient, en effet, centrés sur les apports de l'outil pour les professionnels des RH dans leur travail, puis pour les autres salarié.es dans le déroulement de leur parcours.

Les ateliers menés avec les ambassadeur.rices autour de Mobijobleur ont permis de se familiariser avec le fonctionnement de l'outil. Mais ne faudrait pas en déduire que l'accompagnement a permis un changement de mentalité, objectif affiché des commanditaires. Les conseiller.ères continuent à exprimer leurs doutes sur l'utilité et la pertinence de l'outil. Mais ce dernier s'intègre progressivement dans leur paysage professionnel, au fil des modifications qui le rendent plus adapté à leurs pratiques professionnelles, mais surtout sous la pression de leur direction qui multiplie réunions, ateliers et mails réguliers pour les pousser à se saisir de Mobijob. C'est ce que décrit Pascal Ughetto lorsqu'il analyse le déploiement d'une base de données RH dans une grande entreprise :

*« Dans un effet du pouvoir de direction s'exerçant sur eux, les conseillers pour la mobilité se sentent tenus de jouer le jeu de l'alimentation de la base, qui donc, vit réellement, mais sans qu'elle devienne un authentique instrument manipulé pour réaliser toutes sortes de tris. » (Ughetto 2013, p. 23)*

### **3. Les effets de position expliquent les différents positionnements des responsables de projet**

Les projets sont définis, pour ce qui est des big data RH, le plus souvent au niveau de la direction des RH et les responsables de projet ont un intérêt personnel à ce que le projet aboutisse, notamment pour le bon déroulement de leur carrière professionnelle. Nous verrons que le déroulement des trajectoires professionnelles et

les exigences à remplir pour faire carrière sont des éléments essentiels pour comprendre l'investissement des différents responsables sur les projets analysés.

Comment se positionnent les responsables de projet face au scepticisme des utilisateur.rices au sein des services RH et à celui des salarié.es ? Est-ce que ces responsables rencontrés croient aux projets qu'ils et elles sont amené.es à défendre ? Et comment expliquer l'écart de perspective entre leurs représentations des outils big data RH et celles des utilisateur.rices ? Les rapports aux outils ne sont pas les mêmes en fonction des responsables de projet. Nous verrons que si les différences de formation jouent un rôle dans ces écarts, ce sont surtout les effets de position dans l'organisation qui permettent de comprendre le rapport différencié qu'entretiennent les responsables de projet aux outils qu'ils et elles promeuvent. Lorsque ces responsables ont été chargé.es de la mise en place concrète des outils *big data* RH, les représentations qu'ils et elles ont des outils sont plus nuancées que les discours commerciaux. Ils et elles pointent souvent les dysfonctionnements techniques et les difficultés à intégrer ces outils dans les pratiques professionnelles et les processus organisationnels existants. Et pourtant, ils et elles continuent à se faire les ambassadeur.rices de ces outils auprès des salarié.es qui doivent les utiliser, et à chercher à généraliser leur utilisation plus largement dans l'entreprise. Cette partie s'intéressera donc également à la manière dont ces responsables gèrent la dissonance cognitive liée à l'écart entre leur conscience des dysfonctionnements des outils et leur rôle d'ambassadrice des big data RH.

### **3.1. Les projets big data RH : des marches pieds pour la carrière professionnelle ?**

#### **3.1.1 La mobilité pour faire carrière**

Les responsables de projet rencontrés au cours de l'enquête peuvent être rapprochés des « planeurs » analysés par Marie-Anne Dujarier (Dujarier 2015). L'auteure caractérise ce groupe par son éloignement du lieu de la production. L'éloignement est physique mais aussi temporel : les planeur.euses doivent planifier à l'avance, ce qui ne permet pas aux modèles et aux processus qu'ils et elles construisent d'être nuancés. La tendance à l'externalisation de ces missions les éloigne également sur le plan organisationnel de la production. Les responsables de projet rencontré.es au cours de l'enquête appartiennent en effet à l'entreprise, mais

ils et elles sont effectivement éloigné.es des lieux de production et évoluent dans l'un des immeubles parisiens de l'entreprise, réservé aux cadres dirigeant.es et aux fonctions supports. Ces responsables négocient le déroulement des expérimentations avec des prestataires extérieurs, souvent des start-ups et ne peuvent pas facilement renégocier les conditions du contrat en cours de projet.

Tou.tes les responsables de projet rencontré.es ont fait leur carrière dans les fonctions supports, sur des postes relativement éloignés de la vente ou des métiers techniques, considérés comme le cœur de métier de l'entreprise. Les deux responsables des projets développés en interne ont exercé des fonctions de « data scientists » et sont issu.es d'une formation en statistiques. Pour les projets développés par un prestataire externe, les responsables au sein de l'organisation sont le plus souvent des cadres supérieur.es issus de filières commerciales ou techniques et elles ont une formation d'ingénieur. Cela s'explique notamment par une valorisation des profils d'ingénieurs au sein des grandes entreprises, notamment celles qui appartenaient auparavant à la fonction publique (Pochic 2004), (Salman 2008).

Au sein de Telco, plusieurs projets big data RH sont développés à la même période. Certains, comme Top Skills et Mobijob, ont des fonctionnalités et des objectifs très similaires : ils cherchent à favoriser la mobilité interne en proposant aux salarié.es et aux cadres RH qui les accompagnent des recommandations de poste. Si ces projets sont lancés, sous la forme d'expérimentations circonscrites, c'est notamment parce que l'entreprise valorise l'initiative individuelle, en particulier celle des cadres supérieur.es qui doivent montrer leur capacité à lancer des projets innovants pour orienter la stratégie de l'entreprise. Ainsi, les attentes de l'entreprise envers les cadres dirigeant.es, telles que définies par la convention collective, comprennent notamment :

*« [Ils] contribue[nt] à la définition de la stratégie de leur domaine ou secteur d'activité en les déclinant en plan d'actions en prenant*

*en compte l'ensemble des contraintes [...]. Les actions ou décisions prises ont un impact déterminant au niveau de l'entreprise. »<sup>87</sup>*

Un des moyens de mener des actions qui ont un impact déterminant au sein de l'entreprise est de faire aboutir des projets portant sur des technologies innovantes qui seront ensuite généralisées à l'ensemble de l'entreprise. C'est, par exemple, ce que montre Nicolas Klein dans sa thèse sur les mutations de la vente (2017). Il souligne que les responsables de projet s'appuient sur la gestion de projet pour encadrer le travail de leurs équipes, mais aussi pour promouvoir leurs compétences et ainsi favoriser leur évolution professionnelle. Ainsi, les projets big data RH sont a priori valorisants pour la carrière professionnelle, car ils sont présentés au sein de l'entreprise et dans les médias professionnels RH comme une technologie d'avenir.

Porter un projet innovant est d'autant plus important pour les responsables de projet rencontrés qu'ils et elles sont, du moins à cette étape de leur carrière, dans une voie moins propice aux ascensions fulgurantes que par exemple les managers avec des responsabilités hiérarchiques. Les projets portés sont valorisés au sein de l'entreprise. Toutefois, les postes de responsables de projet ne sont pas la voie royale pour avoir une carrière ascendante. L'analyse menée par Sophie Pochic montre que pour faire carrière, un cadre doit être à la fois manager.euse et être mobile et disponible.

*« Les experts spécialistes d'une technique ou d'un savoir spécialisé auraient plutôt des carrières horizontales, itinérantes entre des projets et des organisations, sur le principe de la mobilité fonctionnelle transversale, que des carrières verticales d'accession aux postes de pouvoir » (2005, p. 75-76)*

Les futurs dirigeants sont en effet sélectionnés parmi ceux qui ont prouvé leur capacité à être « meneur d'hommes » (Falcoz 2001). Le profil des responsables des projets rencontrés correspond à cette analyse puisque ce sont majoritairement des femmes et qu'aucun.e n'est en position de management hiérarchique. Les femmes

---

87 Extrait de la grille de classification, convention collective nationale des télécommunications du 26 avril 2000, article 6.1.2



sont en effet plus présentes sur des postes d'expertise que sur des postes de management et accèdent rarement aux échelons supérieurs dans les états-majors d'entreprise (Laufer et Fouquet 2001). C'est aussi ce que montre Valérie Boussard dans son analyse des métiers de la finance (Boussard 2016). Elle souligne que la logique de cooptation qui règne dans les firmes spécialisées en fusion acquisition est particulièrement discriminante pour les femmes, dans un contexte où ce que l'auteure nomme un ethos professionnel masculin pèse pour définir les compétences attendues et crée une forme de clôture face aux femmes qui cherchent à gravir les échelons de ces organisations. Cela peut s'expliquer également par les configurations familiales qui font largement peser sur les femmes le travail domestique. Or, les postes d'expertise sont plus compatibles avec des horaires normaux que les postes de management. Les responsables de projet IA dans les RH s'inscrivent donc dans des trajectoires qui ne leur permettront pas d'atteindre les plus hauts échelons de l'entreprise. Les postes d'expertises ouvrent de fait moins de perspectives de carrière. Les rémunérations sont moindres elles aussi (11 % des professionnels gagnent plus de 47500 euros par an, soit moitié moins que les manager.euses en moyenne). Ces catégories ont également moins de pouvoir dans les prises de décision de l'entreprise. Dans ce cadre inégalitaire, porter des projets innovants est d'autant plus important lorsqu'on n'est pas dans la voie royale pour faire carrière.

Si la première exigence pour faire carrière en tant que cadre est l'exercice de fonctions managériales, la mobilité fonctionnelle est, elle aussi, un attendu dans les carrières et elle est souvent assortie d'une mobilité géographique.

*« Cette norme de la mobilité est également associée à une « norme de la disponibilité »: pour accéder aux fonctions de management, il faut surtout ne pas « compter son temps » et accepter une surcharge de travail quasi-permanente. Ce poids du conformisme nécessaire pour atteindre les postes de direction se révèle notamment à travers le cas du temps partiel, qui ferme l'accès aux postes de pouvoir. » (Pochic 2005, p. 88)*

La norme de la mobilité se retrouve dans la valorisation des carrières nomades. Celles-ci postulent un individu ayant renoncé « à la stabilité, à l'enracinement, à l'attachement au local, à la sécurité des liens frayés de longue date » (Boltanski et Chiapello 1999, p. 183). La mobilité fonctionnelle est un attendu dans les carrières de

cadres et elle est souvent assortie d'une mobilité géographique. Il faut cependant relativiser l'ampleur des mobilités professionnelles, le cadre nomade est un modèle managérial, pas une réalité pour l'ensemble des cadres. Mais il y a une forme d'efficacité pratique à ce mythe : Paul Bouffartigue et Sophie Pochic (2001) notent ainsi une augmentation de la proportion de cadres qui souhaitent être mobiles. Toutefois, pour celles et ceux qui ont un emploi, c'est le plus souvent pensé à l'intérieur de l'entreprise.

### 3.1.2 Des projets en concurrence

Les expérimentations sont lancées à différents niveaux de l'organisation, avec relativement peu de concertation et d'échange entre les responsables de projet. Une des responsables de projet nous a ainsi demandé au cours d'un entretien de lui présenter les points faibles et les atouts d'un projet concurrent. Les deux responsables n'avaient pas échangé sur les expérimentations en cours, qui déployaient pourtant deux outils aux fonctionnalités similaires. Cela n'empêche pas ces différentes expérimentations d'être présentées comme un tout cohérent par la direction des RH et la direction générale. Il est important de souligner que les initiatives ne viennent pas des professionnel.les RH : elles viennent soit de l'échelon hiérarchique supérieur (Mobijob, Up training, Top Skills), soit d'un démarchage interne ou externe (Up Hiring). Cela confirme que les projets big data RH relèvent plus d'une volonté de certains.es acteurs.rices de l'entreprise de développer des solutions innovantes que d'une attente ou d'un besoin particulier des services RH. Il s'agit alors pour ces acteur.rice.s de convaincre les utilisateur.rice.s de se lancer dans l'expérimentation des outils.

## 3.2. Des positions et des modes de socialisation des responsables de projet qui favorisent les innovations

Les responsables de projet perçoivent en général que leurs ambitions réformatrices risquent de se voir opposer des résistances par certains.es utilisateur.rices. C'est le cas de Caroline, dont le rêve d'une place de marché des compétences a été décrit précédemment<sup>88</sup>. Elle est consciente de l'impossibilité de créer cette place de marché. Elle fait donc face à un décalage entre sa vision des changements à apporter à l'organisation et les possibilités réelles de transformation. Dans son article

---

<sup>88</sup> Chapitre 2 : 1.2

sur les hauts fonctionnaires et la réforme de l'Etat, et à la suite de Raymond Boudon, Philippe Bezès (Bezès 2000) différencie les effets de position (liés aux intérêts des différent.es acteur.rices, mais aussi à ce qu'ils et elles perçoivent d'une situation depuis leur position) des effets de dispositions (des savoirs et des convictions notamment) pour comprendre l'adhésion des hauts fonctionnaires au mythe de la réforme de l'Etat. Dans le cas des responsables de projet big data RH, leur position et leurs dispositions sont des facteurs qui permettent de comprendre leurs différentes modalités de croyance dans les mythes qui entourent les outils *big data* RH. L'imaginaire de la fluidité et de l'autonomie qui entoure les outils *big data* RH contient une dimension utopique : une échappatoire face à la rigidité des structures organisationnelles. Cet imaginaire est porté par une partie des utilisateur.rices, notamment les conseiller.ères mobilité. Leur socialisation professionnelle et la formation au métier de conseiller.ère valorisent la mobilité professionnelle comme un atout tant pour l'entreprise que pour la carrière des salarié.es. Mais ce sont principalement des cadres supérieur.es, donc les catégories de salarié.es les plus dotées socialement et les plus puissantes dans l'organisation, qui relaient cet imaginaire. Ce dernier permet dans une certaine mesure de masquer la continuité des outils big data RH avec les outils de gestion existants qui ont pour vocation d'optimiser les coûts de la masse salariale. C'est donc également un imaginaire qui légitime les dynamiques organisationnelles existantes.

Ainsi, parmi les responsables de projet, celles et ceux qui prennent le plus de distance par rapport aux mythes entourant les big data sont celles et ceux qui ont une formation en statistiques. C'est le cas des deux statisticien.nes chargé.es de l'élaboration et de la mise en œuvre d'outils développés au sein de l'organisation. Ils et elles soulignent tous les deux les limites de ces outils, limites notamment liées à la mauvaise qualité des données et à la difficulté de l'analyse sémantique de données non structurées.

*B. Ah bah c'est plus fiable sauf si, enfin nous on avait quand même des données de très mauvaise qualité, qu'on n'a pas pu utiliser. Les compétences on peut pas l'utiliser, le CV sur le réseau social d'entreprise, on voulait l'utiliser au départ mais on peut pas l'utiliser, les centres d'intérêts on peut pas les utiliser.*

*Intervieweuse. Et par ailleurs le parcours ils l'ont sur LinkedIn. Mais nous, aucune base RH ne l'a ? Enfin tu vois ...*

*B. Non on n'a pas d'historique à plus de dix ans. On n'a pas le diplôme non plus.*

*Intervieweuse. Ca s'efface ?*

*B. Euh, je, ils ont dû changer de SI ou je sais pas. C'est très compliqué d'avoir l'historique à plus de dix ans. Et on n'a pas le diplôme aussi par exemple. Le diplôme ça peut être intéressant si tu veux recommander des formations.*

*Blandine, responsable du projet Up training*

Les responsables de projet issues de filière commerciale ont, quant à elles, tendance à reprendre à leur compte les mythes sur les big data RH. On retrouve ici les effets de dispositions évoqués plus haut. Toutefois, la croyance dans les pouvoirs des outils big data RH n'est pas exprimée de la même manière en fonction de la situation d'énonciation. La responsable du projet Top Skills évoque, lors d'un entretien, l'évolution, voire la disparition de métiers RH avec le développement d'outils big data RH.

*« Qu'est-ce qu'on voit apparaître, on voit que dans cette gestion en fait du dictionnaire, y'a un nouveau métier qui apparaît qui est probablement, on l'appelle nous skills manager, qui est cette personne qui va gérer en fait tout ce système de fonctionnement des compétences.*

*Intervieweuse : Mais donc par rapport à un responsable GPEC<sup>89</sup> ?*

*Non. Non parce que lui va gérer par exemple là où on a des entrées concrètes, il est à la fois administrateur du système donc sur les droits d'accès, donc y'a ce volet là quand même, donc il est administrateur, ça devient un système d'information donc administrateur en tant que tel. [...] c'est pas de la GPEC parce*

---

<sup>89</sup>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

*qu'on n'est pas sur l'anticipation, c'est : le système me propose des solutions, le système me propose des regroupements, le système me propose un certain nombre de choses, je ne peux pas faire que confiance au système. Typiquement des regroupements, des agrégations, régulièrement, je dois organiser un réseau d'acteurs et donc une sorte de gouvernance du système.»*

*Christine, responsable du projet Top Skills*

L'enquêtée décrit une reconfiguration du rôle des RH autour de la gestion des bases de données RH, y compris dans sa dimension politique : s'assurer que les catégorisations réalisées par l'algorithme correspondent aux choix de politiques RH de l'entreprise. La responsable de projet a donc conscience, dans une certaine mesure, du caractère politique du choix des données à récolter, la création des catégories, ainsi que le mode de traitement des données, puisqu'elle souligne la nécessité d'une supervision du système.

Or la même responsable de projet s'exprime différemment lors des ateliers de présentation de Top Skills. Elle met en avant la dimension intelligente de l'outil et son discours efface complètement le travail de programmation de l'algorithme, qui devient alors une boîte noire.

*«Le système est intelligent, grâce au machine learning, il peut proposer des compétences associées»*

*Christine, responsable du projet Top Skills*

Ici, ce ne sont pas seulement les dispositions de la responsable du projet Top Skills qui expliquent le positionnement enthousiaste par rapport aux outils big data RH. Les utilisateur.rices auxquels elle fait référence sont en effet potentiellement l'ensemble des salarié.es de l'entreprise. A l'inverse, les utilisateur.rices premiers de Mobijob sont les conseiller.ères mobilité et ceux d'Up Hiring sont les chargé.es de recrutement. Pour Top Skills, les utilisateur.rices représentent une masse large et indéfinie. La représentation que s'en fait la responsable de projet est donc colorée par ses propres expériences et ses propres besoins en termes de mobilité professionnelle alors que pour les autres projets, les responsables côtoient les utilisateur.rices au quotidien et ont une idée précise de leurs pratiques de travail.

### 3.3. Une adhésion au projet modulée par la proximité avec le quotidien des utilisateurs

On voit que plus les responsables de projet sont proches hiérarchiquement et fonctionnellement des utilisateur.rices, plus ils et elles ont conscience des limites des outils promus et plus cette conscience est exprimée lors des réunions et des ateliers.

*« C'est vraiment le salarié qui va demander un accompagnement comme tu disais, qui va appeler son conseiller mobilité [...] et c'est lui qui va lui proposer cette solution en lui disant écoutez ça va nous aider à vous orienter dans votre projet pro, sachant que ça reste toujours, pour l'instant il a rien fait concrètement le salarié, c'est-à-dire que c'est à lui de décider ou pas de postuler, il est toujours volontaire. Voilà donc c'est exactement ça, après on envoie un mail d'opt-in<sup>90</sup> qui est validé juridiquement, avec le lien en effet sur la plateforme, où là le salarié va se connecter, il va remplir son profil. Et en effet, lors de l'entretien ils vont regarder ensemble voilà. Et ça je vais t'expliquer justement, qu'est-ce qui ressort et sur quoi. »*

*Pauline, responsable du projet Mobijob*

Dans cet extrait d'entretien, elle prend bien soin de replacer l'outil dans le cadre de la relation entre un.e salarié.e et un.e conseiller.ère mobilité : « ça va nous aider à vous orienter », « lors de l'entretien », « ils vont regarder ensemble ». C'est un moyen de montrer que le développement de ces outils ne cherche pas à automatiser le travail des professionnel.les des RH, mais à l'outiller. Lors d'un atelier, une conseillère s'inquiète des suggestions automatiques de compétences à partir des intitulés de postes. Selon elles, ces suggestions risquent d'influencer tant le ou la conseiller.ère que le ou la salarié.e et ne laisseraient alors plus la place à la réflexion. Pauline, la responsable de projet répond alors « C'est bien un outil, c'est vous les experts ». C'est dans cette optique que l'outil est présenté aux salarié.es : il sert de support à la réflexion dans le cadre de l'accompagnement à la mobilité professionnelle. Nous

---

<sup>90</sup>Opt-in signifie que la participation à l'outil et la récolte des données concernant le salarié ont fait l'objet d'un consentement préalable

voyons que Pauline est confrontée aux retours d'expérience et aux critiques des conseillers mobilité censés utiliser l'outil.

« Florence : j'étais absente quelques semaines, j'ai vu des choses nouvelles, mais il y a quand même un découragement parce qu'au niveau des matchs avec les salariés ça matche encore moins qu'avant, donc je me dis qu'il y a quelque chose qui ne va pas. J'ai une salariée qui est dans la plateforme, qui est reçue en entretien or le poste en question ne lui est pas proposé par Mobijob. L'explication c'est 7% des compétences détectées. Cela pose question sur les souhaits (elle a indiqué vouloir devenir responsable de projet) et puis par rapport aux compétences je pense qu'il s'agit notamment d'un problème de vocabulaire. C'est quelqu'un qui est dans la production informatique et l'outil ne fait pas remonter des choses qui relèvent des infrastructures.

Pauline : on va voir, bon le score de complétion du profil est de 10/10. Après le problème c'est souvent nos offres.

Florence : moi je pense, il y a une question de vocabulaire, l'outil ne ressort pas compétence en infrastructure informatique, elle ne l'a pas formulé comme ça mais il faudrait piocher dans son expérience. Et puis gestion de projet : je m'attendais à ce que tous les postes de gestion de projet informatique ressortent. Du coup, on se retrouve avec une liste de compétences à la Prévert où il faut cocher, ça me prend plus de temps que d'aller voir [sur la plateforme qui recense les offres disponibles] ce qu'il y a à Guyancourt [là où la conseillère accompagne des salarié.es]

Pauline : on revient toujours au score de complétion de l'offre »<sup>91</sup>

Cet extrait du journal de terrain montre que tout en reconnaissant les difficultés auxquelles font face les conseiller.ères mobilité dans l'utilisation de Mobijob, Pauline cherche à faire reposer la responsabilité de ces difficultés sur les pratiques de travail internes. Il s'agirait alors de transformer ses pratiques dans la mesure du possible. Il est important de souligner que si Pauline a un rôle d'animation de réseau, elle n'exerce pas de contrôle hiérarchique sur les conseiller.ères des espaces mobilité. Elle est donc dépendante de leur coopération pour mener à bien son travail. Sa position la rend plus sensible que Caroline, la commanditaire de Mobijob, directrice du recrutement, aux critiques qui sont portées contre Mobijob, ce qu'elle manifeste lors des réunions sur Mobijob en soulignant souvent : « c'est juste un outil »<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> Extrait du journal de terrain, observation d'une réunion des ambassadeur.rices Mobijob, 21/02/2018

<sup>92</sup> Extrait du journal de terrain, observation d'une réunion des ambassadeur.rices Mobijob, 23/04/2018

Philippe Bezès (*Ibid.*) parle, pour les hauts fonctionnaires, de « dissonance cognitive » et analyse les stratégies mises en œuvre pour atténuer cette dissonance entre des aspirations réformatrices et souci de faisabilité. La dissonance cognitive arrive au moment où les responsables de projet les plus proches des utilisateur.rices sont confronté.es à l'inadaptation des outils big data RH aux pratiques de travail, c'est-à-dire lorsqu'une personne aspire à quelque chose qui ne peut pas être réalisée. C'est notamment le cas avec Mobijob, parce que la personne qui porte le projet est également animatrice du réseau des conseiller.ères mobilité. Elle interagit donc avec elles et eux, dans un cadre plus large que le projet big data, sur les difficultés qu'ils et elles peuvent rencontrer dans leurs pratiques de travail par exemple. Elle est placée dans une situation difficile : défendre un projet auquel elle croit sur le principe, mais qui est confrontée au quotidien aux dysfonctionnements de cet outil, et qui doit en répondre auprès des salariés de son réseau.

« Pauline : il faut vraiment pousser les salariés à remplir pour que la base grossisse. Le problème avec des termes génériques comme management qui sont mal compris par l'algorithme.

Marine (salarié.e de la start-up) : aujourd'hui l'algorithme utilise peu de compétences, mais surtout des intitulés de postes. Le nouvel algorithme prévu pour janvier s'appuiera beaucoup plus sur les compétences.

David : je suis extrêmement déçu des résultats aujourd'hui. On a plus de chances de trouver sur jobsmap<sup>93</sup> avec un mot clé sur le territoire qu'avec l'outil.

Pauline : il faut encourager les salariés à s'inscrire pour créer le plus de profils collaborateurs possible. »<sup>94</sup>

On voit bien ici que la responsable de projet est consciente des difficultés que pose Mobijob pour ses utilisateur.rices. Mais elle doit tenir à la fois une prise en compte de ces difficultés et le déploiement de ce projet. C'est à l'interaction de ces deux objectifs que naît la dissonance cognitive dont parle Philippe Bezès (*Ibid.*).

---

<sup>93</sup> Plateforme sur laquelle sont recensées les offres d'emploi disponibles en interne, accessible tant aux professionnel.les des RH qu'aux utilisateur.rices.

<sup>94</sup> Extrait du journal de terrain, réunion des ambassadeur.rices Mobijob – 21/12/2017



## Conclusion du chapitre

Le discours commercial sur ces outils et, plus largement, les imaginaires qui les entourent sont repris par les responsables de projet *big data* RH et par les responsables RH. Ils s'intègrent dans des imaginaires puissants au sein des organisations : la valorisation de la responsabilité individuelle et la technophilie, ainsi que dans des transformations organisationnelles qui favorisent l'individualisation des politiques ressources humaines et qui posent la mobilité professionnelle fréquente comme le modèle de la trajectoire professionnelle réussie. Le poids des imaginaires permet ainsi de motiver de nouveaux investissements d'une même entreprise dans plusieurs outils similaires, malgré une appropriation très limitée par les utilisateur.rices. On voit toutefois que les modalités de croyance varient en fonction de la position des acteur.rices dans l'organisation, mais aussi en fonction de leurs dispositions – c'est-à-dire des dynamiques sociales et des expériences qu'ils et elles ont incorporées. C'est la proximité avec l'utilisation quotidienne des outils qui permet de comprendre ces variations : l'expérience concrète permet à certain.es responsables de projet et à la plupart des utilisateur.rices de mettre à distance les mythes entourant les outils *big data* RH. On retrouve ici une des caractéristiques du mythe mise en avant par Paul Veyne (Veyne 1983) : le mythe est cru parce que les individus sont dépendants de la parole d'autrui. Lorsque cette dépendance s'estompe, le mythe peut alors être remis en question. On voit que les organisations sont loin d'être entièrement conditionnées par les développements techniques. Au fond l'accompagnement du changement revient à considérer que les dysfonctionnements organisationnels sont liés à des erreurs d'interprétation qu'il suffit de réparer. Mais cette réparation ne va pas de soi, car les représentations que se font les acteur.rice.s des situations dans lesquelles ils et elles évoluent ne sont pas neutres pour elles et eux. Ainsi les responsables de projet s'appuient sur leurs représentations positives des projets innovants qu'ils et elles déploient pour mener leur carrière professionnelle.

La deuxième partie de la thèse a permis de mettre en perspective, d'une part les réticences individuelles et collectives, ainsi que les formes d'appropriation des outils par leurs utilisateur.rices et d'autre part les « dispositifs d'enrôlement » mis en œuvre pour désamorcer ces réticences. Il en ressort que n'est pas parce que les technologies sont au point et nécessaires à l'entreprise ou aux salarié.es que les projets sont

développés, mais parce que certains acteur.rices sont convaincu.es de leur efficacité et de l'intérêt pour elles et eux à les mettre en place. Il est également nécessaire que ces acteur.rices disposent de relais suffisants pour soutenir leurs projets. Ce déploiement ne suffit toutefois pas à intégrer les outils dans les pratiques quotidiennes.

# Partie 3 : Une mobilité à la fois encouragée et contrariée

Après avoir analysé le positionnement des différent.es acteur.rices face aux outils big data, cette troisième partie de la thèse va s'attacher à analyser les difficultés et les tensions que provoque la valorisation de la mobilité. Ces tensions sont apparues au cours de notre étude des outils big data mais posent des questions plus globales sur les dynamiques organisationnelles qui encadrent la mobilité et la manière dont les acteur.rices, tant les professionnel.les des RH que l'ensemble des salarié.es, font face à ce qui semble être une injonction à la fois sociale et professionnelle. L'étude de ces tensions se fera en fonction du point de vue des acteur.rices : d'abord les professionnel.les des RH (chapitre 6) puis les utilisateur.rices salarié.es (chapitre 7).

## Chapitre 6 : L'accompagnement de la mobilité interne, entre exigences de fluidité et structures rigides

Pourquoi l'entreprise Telco a-t-elle mis en place des structures pour favoriser l'accompagnement professionnel et la mobilité de ses salarié.es ? Nous verrons dans ce chapitre dans quelle mesure les conseiller.ères mobilité jouent un rôle de pacification sociale au sein de Telco. Les conseiller.ères mobilité sont chargés d'aider les salarié.es dans leur parcours professionnel et plus précisément, de les aider à être mobiles. Cette recherche de mobilité n'émane pas des salarié.es, mais est une exigence de l'entreprise inscrite dans une démarche, analysée précédemment (Chapitre 3:1), de rationalisation et de réduction des coûts. Les attentes de l'entreprise peuvent entrer en contradiction avec les besoins des personnes accompagnées. Certaines ne souhaitent pas être mobiles professionnellement ou n'ont pas les ressources nécessaires pour se valoriser au sein d'un marché de l'emploi interne tendu. Les conseiller.ères sont alors face à un dilemme quotidien : comment accompagner les salarié.es, en répondant à leurs besoins de manière individualisée, tout en satisfaisant les attentes de l'entreprise sur la mobilité professionnelle ?

Nous avons vu que les conseiller.ères mobilité n'étaient pas évalué.es sur le nombre de mobilités réalisées Chapitre 4 :1). Pour autant, la plupart déclarent en entretien que la facilitation de la mobilité professionnelle est un de leurs objectifs professionnels.

*« Alors la difficulté c'est qu'on n'est pas une grosse population, donc autant quand ce métier-là a été créé, donc je crois que c'est à peu près 2013, à un moment où il y avait un vrai souci de fluidité ou de mobilité dans le groupe, là, qui s'était complètement grippé, il y a eu plein d'études et puis, ensuite, d'actions qui ont été mises en place. Et une des actions c'était de créer ce métier-là, à destination des cadres supérieurs, pour les accompagner, pour remettre de la fluidité dans les parcours des cadres sup. »*

*Maëlle, conseillère mobilité pour les cadres*

Dans cet extrait d'entretien, Maëlle, conseillère mobilité pour les cadres depuis quelques mois, montre bien que la première attente de l'entreprise envers ces conseiller.ères est de favoriser la mobilité au sein de l'organisation. Cela ne passe pas, comme nous l'avons vu précédemment, par des objectifs chiffrés de mobilités, mais cet horizon est présent à l'esprit des conseiller.ères rencontré.es et est accepté comme une dimension de leur activité.

Une contradiction est dès lors visible entre d'une part l'encouragement des salarié.es à être mobiles et d'autre part la recherche d'une individualisation de l'accompagnement et d'une attention à la situation particulière de chaque salarié.e, alors que la relation interindividuelle personnalisée est présentée par les conseiller.ères comme centrale dans leur accompagnement. Ce dilemme traverse les pratiques d'accompagnement des différent.es conseiller.ères. Une autre contradiction se dégage lorsqu'on observe le travail des conseiller.ères : comment articuler la responsabilisation des individus, idéologie à laquelle n'échappent pas les conseiller.ères, et la prise en compte du poids des structures organisationnelles dans le déroulement des parcours professionnels ? Ce chapitre s'attachera à montrer comment les professionnel.les des RH bricolent pour résoudre ces contradictions au quotidien. Nous verrons tout d'abord que les professionnel.les des RH ont un rôle palliatif : leur accompagnement permet aux salarié.es de faire face à leur peu de marge de manœuvre sur le déroulement de leur parcours professionnel. Puis, nous

verrons comment les conseiller.ères cherchent au quotidien à concilier un accompagnement vers plus d'autonomie et un cadre organisationnel fortement contraint.

## 1. La fonction palliative de l'accompagnement

Lise Demailly analyse les métiers de l'accompagnement comme des rouages nécessaires au bon fonctionnement des appareils productifs, à travers la mobilisation subjective des individus.

*« Les métiers où figure le mot accompagnement sont dévolus aujourd'hui à :*

*faire fonctionner les liens nécessaires à un appareil productif (dans lequel par ailleurs la concurrence des Moi est encouragée, voire exacerbée).*

*C'est le rôle des formations, tutorats, intervisions, réunions permettant de faire connaissance et de saisir le point de vue de l'autre travailleur, stages pour gérer les stress, chantiers collectifs pour apprendre à se connaître dans un projet commun ;*

*faire émerger les compétences et subjectivités « adaptées » : soutien à la flexibilité du travail et de l'emploi, parcours d'insertion ; maintien du désir de travail (ce qui n'est qu'apparemment paradoxal) ;*

*maintenir la paix sociale dans les lieux où le vivre ensemble risquerait de voler en éclats ;*

*assurer les fonctions sécuritaires, par la stigmatisation des individus irrécupérables, classés comme dangereux pour eux-mêmes ou pour autrui » (Demailly 2009, p. 31)*

Dans son analyse des pratiques professionnelles des coachs, Scarlett Salman (2008) montre quant à elle que ces dernier.ères ont une fonction palliative au sein de l'organisation. Leur accompagnement permet de faire accepter aux salarié.es des difficultés à progresser dans leur carrière professionnelle. En cela, l'accompagnement

peut avoir un rôle similaire de pacification des rapports sociaux : les insatisfactions sont canalisées et l'accompagnement offre au ou à la salarié.e un espace pour exprimer ses difficultés. Le coaching aide les salarié.es à accepter une situation existante, inégalité, carrière professionnelle bloquée, etc. Nous voyons ici ce que décrit Scarlett Salman : l'accompagnement permet à l'entreprise de gérer à moindre coût l'insatisfaction organisationnelle. Les pratiques d'accompagnement s'inspirent, le plus souvent indirectement de la psychologie cognitive et comportementale. Il s'agit de modifier les schémas mentaux qui conditionnent la perception du monde.

Pour cela, l'accompagnement réalisé au cours du coaching replace la responsabilité du déroulement de sa carrière sur les épaules du ou de la salarié.e en le ou la faisant travailler sur ses dispositions et la manière dont il ou elle se présente aux autres. Dans cette vision du monde, le déroulement de carrière des salarié.es n'est pas dépendant des structures objectives qui encadrent la mobilité professionnelle. Nous verrons pourtant que les conseiller.ère.es sont régulièrement confronté.es dans leur travail à leur impuissance face aux structures organisationnelles et aux pratiques de l'entreprise qui peuvent être délétères pour les salarié.es. Ainsi chez Telco, l'accès à certains échelons hiérarchiques est particulièrement difficile à cause d'un net décalage entre l'offre et la demande. Cette difficulté s'explique également par une structure pyramidale et marquée par des catégories de niveau de poste rigides. Ces éléments, liés à l'ancien statut d'administration publique de l'entreprise, structurent fortement les possibilités d'évolution des salarié.es. De même, malgré les encouragements de l'entreprise à la mobilité géographique, un certain nombre de bassins d'emploi recrutent rarement des salarié.es extérieurs. Tous ces éléments sont hors de l'influence du ou de la conseiller.ère et de celle du ou de la salarié.e accompagné.e, ce qui peut créer des dissonances importantes pour un.e salarié.e confronté.e à ces difficultés et qui entend par ailleurs le discours largement répandu au sein de l'entreprise sur sa responsabilité individuelle dans le déroulement de sa carrière. Il faut toutefois souligner que la répartition des salarié.es en catégories hiérarchiques tend à être moins importante dans les recrutements internes depuis la

signature de l'accord d'entreprise sur la reconnaissance des compétences et des qualifications, en février 2017<sup>95</sup>.

## 1.1. L'accompagnement individuel impuissant face aux structures organisationnelles

Nous allons voir comment Laure, conseillère mobilité cadre, cherche à dépasser la tension entre les encouragements à la mobilité de l'entreprise et la rigidité des structures organisationnelles. Voici un extrait du compte-rendu d'une observation réalisée alors qu'elle menait un entretien avec un salarié qu'elle accompagne. Fabrice est actuellement sur un poste de chargé de communication en bande E et il souhaite évoluer sur un poste en bande F.

« L'entretien avec Fabrice a lieu après plusieurs semaines sans contact. Il est dans la communication sur un poste en bande E<sup>96</sup> et cherche un poste en bande F dans la même filière. [...] **Laure déclare ensuite que « les postes en bande F dans la com, il n'y en a pas cent-cinquante, il y en a cinq »**. Elle évoque un « beau poste » dans l'innovation. Fabrice lui répond qu'il l'a vu mais qu'autant il se dit parfois qu'il faut se lancer sur des postes qui semblent au-dessus de son niveau, autant là, il a vraiment des doutes. Laure lui parle d'un poste en communication externe, un « joli poste », résume l'annonce quand Fabrice déclare ne pas l'avoir vu, donne la date de publication. **Laure demande ensuite si Fabrice regarde aussi les postes en E**. Il confirme et déclare avoir aussi une alerte pour les postes tagués RH qui ont parfois un contenu lié à la communication. Laure évoque un poste en E vu la semaine dernière : social media manager, qui pourrait selon elle être un « beau poste E en tremplin vers F ». **Elle rappelle que le marché est tendu, que la concurrence est rude pour les postes F et que c'est d'autant plus vrai dans la filière communication. [...] Laure demande s'il a des projets autres, s'il envisage de « s'ouvrir à d'autres choses »**. Fabrice répond que oui, conduite du changement, agilité, amélioration continue. Mais idéalement, il préférerait continuer dans la communication. [...] Laure lui propose de lui faire rencontrer quelqu'un du pôle amélioration continue dans l'informatique. Il répond qu'ils essaient toujours de trouver chaussure à son pied dans la communication. **Laure lui recommande de s'ouvrir un petit peu s'il y a d'autres choses qui l'intéressent et propose de creuser l'agilité.** »<sup>97</sup>

Les passages en gras dans cet extrait montrent les différentes tentatives de Laure pour encourager Fabrice à élargir ses recherches en direction d'un poste moins qualifié ou dans une autre filière métier. L'insistance s'est prolongée au cours de

---

<sup>95</sup> Voir Chapitre 3 :2.1

<sup>96</sup> La bande E correspond à un poste de cadre intermédiaire et la bande F à un poste de cadre supérieur, le plus souvent avec des missions de management. Il est demandé au salarié en bande F d'avoir une vision stratégique de leurs missions et de leur entité.

<sup>97</sup> Extrait du journal de terrain, observation du travail de Laure, conseillère mobilité pour les cadres – 21/11/2018

l'entretien. La conseillère n'a pas de prise sur les éléments qui freinent l'évolution professionnelle de Fabrice : une demande en poste dans la filière communication supérieure à ce qu'offre actuellement l'entreprise et un blocage, dans la plupart des filières, pour les salarié.es qui souhaitent passer d'une bande E à une bande F.

Pour évaluer la capacité d'un.e salarié.e à passer sur la bande supérieure, différents critères sont pris en compte dans la convention collective nationale des Télécommunications : le degré de complexité, d'autonomie, l'impact des décisions prises, les relations et les connaissances requises. Ainsi, si un.e salarié.e en bande E doit être capable de « gérer et mener à bien des tâches d'organisation et de planification de différentes étapes », un.e salarié.e en bande F quant à lui « contribue à définir les enjeux et les objectifs de [leur] domaine ou secteur d'activité ». Les postes d'encadrement nécessitant des décisions stratégiques sont relativement peu nombreux, ce qui explique le goulet d'étranglement évoqué plus haut. Face à cette situation, Laure ne peut changer ni l'offre de postes existante, ni les critères de la convention collective. Elle peut en revanche encourager Fabrice à transformer ses aspirations pour qu'elles correspondent aux besoins actuels de l'entreprise, tels qu'ils sont formulés dans les rapports de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et dans les offres d'emploi internes disponibles.

Dans un objectif similaire, les espaces mobilité proposent des ateliers « Panorama des métiers du groupe ». L'objectif annoncé par les animatrices en début d'atelier est de permettre aux participant.es de gagner en autonomie dans la recherche d'informations et élargir leurs connaissances sur les métiers du groupe. Au cours de cet atelier, les animatrices insistent sur les compétences clés attendues par l'entreprise, elles présentent les métiers qui recrutent et ceux qui sont en perte de vitesse. Enfin, elles tentent de montrer comment les métiers dont a besoin l'entreprise sont accessibles : formations qualifiantes en interne, tutorat, etc. Les six compétences clés attendues par l'entreprise sont regroupées en quatre thèmes : empathie client, confiance numérique, leadership technologique et entreprise ouverte et agile.<sup>98</sup>

Ce sont des compétences dans lesquelles le plus grand nombre de salarié.es doit pouvoir se retrouver. Elles sont donc particulièrement floues et relèvent

---

<sup>98</sup> Extrait du journal de terrain, atelier « Panorama des métiers du groupe » - 21/06/2018



majoritairement de savoir-être. Emmanuelle Marchal et François Eymard-Duvenay (1997) distinguent deux conceptions des compétences. La première, différentialiste, pense les compétences comme individuelles, ancrées dans la physiologie ou les processus mentaux des individus. Dans cette logique, les variations de compétences entre les individus sont plus marquées que les variations de compétences entre plusieurs activités pour un même individu. La deuxième conception considère les compétences comme appuyées sur des collectifs. Elles sont déterminées par des entités extérieures aux individus et fondées sur des équivalences interindividuelles. C'est la première qui prévaut largement dans les pratiques des services RH.

Elisabeth Dugué (1994) analyse quant à elle le développement du modèle de la compétence comme un élément renforçant les processus de domination. Selon elle, ce modèle crée notamment l'illusion d'un consensus entre les individus mis en concurrence. La notion de compétence valorise « l'implication subjective dans la connaissance » (Hillaud 1987). Les compétences sont supposées mettre en jeu un individu et une situation professionnelle, ce qui fait qu'elles peuvent difficilement être répertoriées sans prendre en compte le contexte dans lequel elles sont observées. Au début des années 1980, l'instabilité des systèmes de travail rend impossible la conception des formations à partir de l'analyse des tâches (Colardyn et Lantier 1982). La formation est alors pensée pour développer l'adaptabilité professionnelle. Ce sont alors les compétences transversales qui sont mises en avant pour que les salariés soient mobiles entre les espaces professionnels. Finalement, mettre en avant la compétence, c'est considérer que « les travailleurs possèdent non pas des connaissances utiles au travail, mais des comportements utiles à l'entreprise » (Dugué 1994, p. 281). On retrouve effectivement cette attention portée aux comportements dans le détail des compétences clés attendues chez Telco, présentées lors d'un atelier proposé aux salarié.es par les espaces mobilité sur les compétences attendues par l'entreprise. Ainsi une des catégories proposées s'intitule « empathie client » et détaille des éléments tels que la « clarté d'expression », l'« intelligence émotionnelle » ou « être orientés service ». Dans ce document, les éléments comme « être orienté service », « travailler en mode projet », « se coordonner avec d'autres », « prendre des initiatives », « se remettre en question » relèvent bien de comportements attendus par l'entreprise et non pas de savoir-faire.

Mais c'est là que l'accompagnement professionnel montre ces limites : il est complètement impuissant pour transformer les structures organisationnelles qui

freinent la mobilité. Ainsi chez Telco, le territoire français est divisé en grands bassins d'emploi et le passage de l'un à l'autre n'est pas toujours aisé. Certains bassins d'emploi préfèrent en effet recruter en interne. Thierry, un des utilisateurs de Mobijob rencontré lors d'un entretien, est accompagné par une conseillère mobilité depuis maintenant 6 mois. Sa carrière professionnelle patine, car il souhaite quitter la région parisienne et ne parvient pas à être recruté sur un poste dans un autre bassin d'emploi. Si l'accompagnement lui a permis de mieux se positionner sur le marché de l'emploi interne, cela ne change rien aux pratiques de recrutement interne dans l'entreprise. Ces difficultés sont souvent évoquées par les enquêtés interrogés sur les outils big data traitant la mobilité interne. Ainsi, une responsable de formation rencontrée lors d'un atelier autour de Top Skills, dont les fonctionnalités sont similaires à celles de Mobijob, a mis en avant l'inutilité d'un tel outil dans sa situation : malgré de nombreuses tentatives, elle ne parvenait pas à rejoindre la zone géographique dans laquelle travaillait son conjoint.

L'accompagnement à la mobilité, appuyé sur des outils issus du coaching et du développement personnel ou sur des outils numériques comme les big data, ne crée pas de nouveaux modes d'organisation. On retrouve là une proximité avec les outils collaboratifs utilisés dans les entreprises : ces derniers prolongent le plus souvent les réseaux d'interconnaissance existants, mais ne renouvellent pas réellement les formes de coordination (Benedetto-Meyer et Klein 2017). De même, l'accompagnement à la mobilité, quelques soient les méthodes sur lesquelles il s'appuie, ne bouleverse pas les pratiques de mobilité professionnelle existantes.

Plusieurs conseillères sont confrontés à la difficulté qu'ont les salariés à passer d'un niveau hiérarchique à un autre. Les procédures qui permettent les promotions sont en effet lourdes et fastidieuses. C'est principalement le passage de la bande E à la bande F qui s'avère problématique au sein de Telco, il forme en effet un goulet d'étranglement puisqu'il y a plus de salariés souhaitant devenir F que de postes en F. Ainsi, la base de données tenue à jour par une conseillère montre qu'il y a bien plus d'offres de postes en bande E (255 au total) qu'en bande F (65 au total). Les salariés qui ont atteint relativement facilement la bande E se retrouvent en difficulté pour la promotion suivante, les postes de cadres supérieur.es étant nettement moins nombreux. Il est clair que la rigidité de la structure hiérarchique entre ici en contradiction avec les objectifs de fluidité que se fixe l'entreprise à travers les

missions des conseiller.ères mobilité. C'est ce que montre l'article 3.3 de l'accord GPEC du 31 mars 2011, repris dans la charte de déontologie des espaces mobilité :

*« Pour anticiper au mieux les évolutions des métiers et des compétences, le Groupe Telco s'engage à accompagner la construction des projets professionnels de chacun. Cet accompagnement est placé sous la responsabilité du manager avec le soutien des RH et des espaces mobilité. Les conseillers mobilité ont pour mission principale d'accompagner chaque salarié dans sa démarche d'évolution vers un nouveau poste jusqu'à l'aboutissement ».*

L'objectif des conseiller.ères est clairement formulé en termes de mobilités professionnelles, même si les conseiller.ères ne sont pas évalué.es de manière quantitative sur cette dimension. Pour résoudre cette tension, les conseiller.ères travaillent avec les salarié.es qu'ils ou elles accompagnent sur leurs dispositions et leur présentation d'eux.elles-mêmes, cherchant ainsi à augmenter leurs chances d'être mobiles professionnellement. Cette situation se retrouve d'ailleurs dans l'accompagnement des chômeur.euses : les conseiller.ères n'ont pas de prise sur l'offre d'emploi existante (Castra 2003), ils et elles sont de ce fait amené.es à concentrer leur intervention sur l'individu à travers une approche psychologisante. Ainsi, ces « dispositifs centrés sur le travail sur soi, dans la perspective d'un emploi dont on ne dit pas, ou si peu, qu'il est une denrée rare » (Benarrosh 2000, p. 25) occultent les réalités du marché de l'emploi global, mais également dans le cas de Telco, du marché de l'emploi interne.

## **1.2. Les conseiller.ères : des « weight watchers » de la mobilité ?**

Dans un numéro de *Sociologies pratiques* consacré à « la tentation psy », Hélène Stevens (2008) montre comment les responsables d'organisation peuvent se sentir impuissant.es à « changer l'ordre du monde » et, plutôt que de transformer leurs conditions de travail, ils et elles tentent alors de modifier les dispositions des demandeur.euses d'emploi ou des travailleur.euses. Les conseiller.ères mobilité rencontré.es ont conscience de ces limites. Ils et elles travaillent sur l'intériorité des personnes accompagnées, sur la manière dont elles se présentent, leurs dispositions, justement parce qu'ils n'ont pas de pouvoir sur les structures organisationnelles.

Nous avons évoqué précédemment<sup>99</sup> comment Monique, conseillère mobilité pour les cadres, décrit son travail comme un rôle de « weight watcher » de la mobilité. Elle considère en effet qu'il lui revient d'aiguillonner les salariés qu'elle accompagne, pour les encourager à être mobiles. Cette expression est intéressante car elle met en avant le travail sur eux-mêmes attendus des salariés accompagnés. Pour reprendre les catégories de Lise Demailly (2009) évoquées plus haut, il ne s'agit pas de transformer radicalement la personnalité de la personne, mais d'en modifier un aspect. Laure, au cours d'un entretien que nous avons observé, souligne à la salariée qu'elle accompagne que l'objectif n'est pas de faire disparaître la timidité qui la caractérise, mais de la rendre moins visible aux yeux des recruteurs. Le ou la conseiller.ère, à la manière d'un.e animateur.ice sportif, propose des entraînements : mises en situation au cours des entretiens individuels, ateliers collectifs pour apprendre à se présenter, à prendre la parole en public, etc.

Lors de l'observation d'un de ces entraînements, l'atelier « pitch », l'objectif affiché par les animatrices est de faire « prendre conscience de ce qu'on dégage et l'utiliser ». Il s'agit pour chaque participant.e de préparer une présentation orale brève qui permette à son interlocuteur.ice d'associer un nom à des aptitudes métiers, une expertise, des qualités humaines, des passions. L'importance de la bonne première impression est régulièrement soulignée. L'atelier crée un espace pour déployer des techniques de soi (Foucault 2001). L'expression désigne des techniques qui permettent « aux individus d'effectuer, seuls ou avec l'aide d'autres, un certain nombre d'opérations sur leur corps et leur âme, leurs pensées, leurs conduites, leur mode d'être ; de se transformer afin d'atteindre un certain état de bonheur, de pureté, de sagesse, de perfection ou d'immoralité » (*ibid.*, p. 1604). Le terme « techniques » désigne ici les différentes méthodes, le plus souvent élaborées à partir de théories psychologiques, notamment de l'approche cognitive et comportementale. Ce sont effectivement les pensées qui ont vocation à être transformées : la perception qu'ont les salarié.es de leur situation professionnelle, les explications qu'ils et elles donnent à leurs éventuelles difficultés.

---

<sup>99</sup> Voir cChapitre 4 :1.2

L'accompagnement professionnel individuel et collectif comporte deux spécificités : il est tourné vers la performance et nécessite de la part de la personne accompagnée un retour réflexif sur elle-même. Cela doit permettre de rendre la présentation de soi plus efficace dans les interactions. Au cours de l'atelier pitch, après un temps de présentation et de préparation, les participant.es se mettent en situation en proposant leur pitch à une, puis quatre, puis huit personnes. Pour terminer, les personnes volontaires peuvent se présenter à l'ensemble du groupe. Chaque présentation est commentée par les personnes qui l'écoutent. Les participant.es posent des questions et donnent leur avis : longueur, intelligibilité, éléments manquants, etc.

Dans cet extrait d'un entretien mené avec une conseillère mobilité, nous retrouvons cette préoccupation pour la manière dont les salarié.es sont perçu.es dans les différents environnements de travail au sein desquels ils évoluent.

*« Moi j'ai pas d'outil de vision 360, mais j'utilise un petit outil artisanal enquête d'image quoi, on envoie un mail avec un questionnaire à une dizaine de personnes communiquées par le salarié accompagné et on a un retour d'image, voilà, en situation professionnelle, dans la relation avec les autres, quels conseils on peut donner, qu'est-ce qu'il doit changer, qu'est-ce qu'il peut continuer à faire, faire différemment, enfin voilà, on a un petit questionnaire comme ça qui nous aide à faire un feedback aux personnes. C'est important parce que ça les met déjà en posture d'accepter la vision des autres, de comprendre qu'on se voit d'une certaine manière, mais que les autres nous perçoivent différemment et donc d'étudier ou de travailler sur les choses qui font que dans telle ou telle situation je peux être perçu comme ça, qu'est-ce que j'ai à travailler pour le corriger. Ça les met en situation de, bah d'auto-analyse de leurs comportements, de voilà ... »*

*Marina, conseillère mobilité*

La place du champ lexical de la vision est importante dans cet extrait car elle révèle à quel point le travail sur la façade personnelle (Goffman 1956) est central dans le travail des conseiller.ères : « vision des autres », « on se voit d'une certaine manière », « les autres nous perçoivent différemment ». Ce travail sur la manière de se présenter

s'inscrit dans un contexte plus large : la pensée managériale accorde une importance croissante aux compétences relationnelles. C'est en effet sur ce point qu'insistent la plupart des conseillers.ères lors des entretiens. Leur rôle est de faire prendre conscience de l'importance de ces compétences pour le parcours professionnel des salarié.es. Cette évolution peut s'expliquer par l'importance croissante des logiques de service et de projet au sein desquelles la capacité à gérer des relations sans conflit et à coopérer en dehors d'un cadre hiérarchique traditionnel est centrale (Brunel 2006). Dans cette logique, c'est la capacité à apprendre, l'habileté relationnelle, soit des compétences intra et inter-subjectives qui sont valorisées.

L'accompagnement mené par les conseillers se fait pour la personne, elle choisit d'être accompagnée et espère gagner en assurance ou en efficacité dans sa recherche de poste. Mais l'accompagnement se fait aussi sur la personne accompagnée. Le conseiller est le référent de la mobilité professionnelle que le salarié vient solliciter, c'est un premier marqueur du pouvoir que peut exercer le premier sur le second. Le choix de consulter un conseiller revient toujours au salarié, mais cela n'empêche pas une dissymétrie, notamment lorsque la personne accompagnée a été fortement incitée à contacter les espaces mobilité par son manager.euse, quand elle est en échec professionnel ou encore quand elle cherche à changer de poste depuis longtemps et n'y parvient pas. Tous ces éléments contribuent au déséquilibre de la relation d'accompagnement, qui peut donc être imposée à quelqu'un.e plutôt que réalisée pour quelqu'un.e. Sophie Divay (1999) montre comment le terme d'« accompagnement », utilisé par les conseillers.ères travaillant auprès des chômeur.euses pour qualifier leurs missions, ennoblit le rôle du ou de la conseiller.ère. On ne parle pas de suivi, ce qui rend moins visible la dimension de contrôle. Au contraire, l'accompagnement consiste non pas à assister un.e chômeur.euse, mais à lui donner des armes pour réussir dans sa recherche d'emploi. C'est donc le travail de perfectionnement des compétences relationnelles qui est mis en avant : il faut rendre la personne accompagnée capable d'incarner le rôle du ou de la candidat.e, c'est-à-dire de se plier aux règles d'une interaction dans laquelle il ou elle est en position dominée.

D'autre part, on peut considérer que l'accompagnement intègre dans ses objectifs le fait de faire mieux correspondre le ou la salarié.e (ou parfois simplement la manière dont il ou elle se présente) aux besoins de l'entreprise. C'est ainsi que les valeurs et les normes qui guident le travail sur soi inspiré des méthodes psychologiques

que nous avons évoquées correspondent aux comportements valorisés au sein de l'entreprise : autonomie, maîtrise de soi, assertivité (Brunel 2006). Les besoins de l'entreprise sont formulés dans les discours managériaux lors de formations et de séminaires. Mais plus encore, ils correspondent aux attentes des conseiller.ères chargé.es du recrutement, aux manager.euses de l'entreprise qui cherchent à recruter, etc. Les conseiller.ères mobilité travaillent donc leurs accompagnements avec cet horizon en tête : « Je travaille pas pour la Croix-Rouge, je travaille pour Telco », pour reprendre les mots de Marion, une conseillère mobilité lors de notre entretien<sup>100</sup>. Il s'agit de contribuer à la réflexion du ou de la salarié.e pour qu'à terme il ou elle engage une mobilité. Puisque les opportunités au sein de l'entreprise sont limitées, nous avons vu que c'est particulièrement vrai pour les salarié.es qui cherchent à accéder à des postes de cadres supérieur.es, il s'agit pour les conseiller.ères d'amener les personnes qu'ils ou elles accompagnent à transformer leurs aspirations. Ces dernières correspondront alors aux offres disponibles. Ainsi, Monique, conseillère mobilité cadre, déclare lors de notre entretien :

*« On se rend compte que c'est comme quand on achète un appartement on dit euh bah je voudrais qu'il y ait tant de chambres machin etc. puis après quand on est dedans, ah bah non faut qu'il soit un immeuble neuf ou ancien, bon voilà, voilà. [...] Après je fais un suivi des personnes. Donc après, à peu près toutes les quatre-six semaines je fais un point téléphone, je fais ça à distance, pas besoin d'être en physique où, et là j'ai plus un rôle en fait pour les, les, aiguil, 'fin maintenir une pression, gentille euh et puis si les gens au bout d'un moment en ont marre, ils peuvent me dire bon là on arrête, je suis plus en recherche. Mais tant que la personne me dit "si j'ai envie de bouger" euh quelque part c'est comme Weight Watcher, je fais du Weight Watcher de la mobilité. [...] Et ça les personnes sont, sont demandeuses de ça. »*

*Monique, conseillère mobilité pour les cadres*

---

<sup>100</sup> Voir Entretien avec Marion, conseillère mobilité - 03/04/2018

Ainsi, sur le marché de l'emploi interne comme sur le marché immobilier, le déséquilibre entre la personne qui a besoin d'un travail ou d'un logement et celle qui en propose un amène la première à revoir ses attentes à la baisse lorsqu'elle ne trouve pas satisfaction. Par ailleurs, la proximité avec les pratiques professionnelles des entraîneur.euses sportif.ves est visible dans cet extrait : la régularité des encouragements pour répondre à ce que Monique considère comme une demande de la part des salarié.es.

Dans une optique similaire, une autre conseillère mobilité cadre déclare qu'elle cherche à tester le réalisme des projets qui lui sont présentés. En résumé, elle montre aux salarié.es différents outils sur lesquels ils et elles doivent pouvoir s'appuyer de manière autonome pour compléter leurs connaissances sur les métiers du groupe et les formations disponibles. Ce que cette conseillère apporte, et c'est là que le rôle du « weight watcher » de la mobilité devient visible, ce sont des connaissances actualisées sur les différents environnements de travail et un encouragement régulier à se tenir informé.

Catherine, conseillère mobilité pour les cadres, tient des propos similaires :

*« Ok. Alors moi, donc à la base je suis une DRH euh je suis, je le disais, arrivée ici euh, à, au sein de la direction de l'innovation en ... en mai 2016, mmmh et euh en fait mon principe c'est que j'accompagne et je, je fais travailler les personnes que, que j'accompagne pour les rendre candidats. Parce qu'en fait beaucoup arrivent plus pour faire un point de leur parcours mais n'ont pas forcément envie de bouger. Ils arrivent pour faire un point et dans leur attente j'essaie de déceler celles et ceux qui vont être en posture de candidater et donc je m'assure pour eux d'avoir un cycle de, développement en trois-quatre heures qui leur permette d'être des candidats, où ils se connaissent, où ils savent parler d'eux, où quand ils présenteront une lettre de candidature ou un CV on*



*soit à peu près cohérent par rapport à ce que va rechercher le recruteur. »<sup>101</sup>*

*Catherine, conseillère mobilité pour les cadres*

Un accompagnement réussi est alors un accompagnement à l'issue duquel un.e salarié.e qui ne cherchait pas forcément une mobilité professionnelle, mais simplement un bilan de leur parcours, décide d'entamer des démarches pour changer de poste, il ou elle devient candidat.e, pour reprendre les termes de Catherine. Sur l'ensemble des conseiller.ères rencontré.es, seul.es quatre ont une formation initiale en RH et ont commencé leur carrière dans cette filière. Les autres accompagnant.es sont issu.es des filières techniques ou commerciales et sont arrivé.es à l'accompagnement après un poste dans la formation ou après une formation au coaching liée à un souhait de reconversion professionnelle. Il s'agit pour ces dernier.ères de trouver un métier plus centré sur les relations humaines. Il faut souligner que les conseiller.ères issues de la filière RH sont arrivé.es plus récemment sur leur poste que la moyenne du groupe. On peut donc supposer que si les accompagnant.es ont d'abord été recruté.es au sein des différents métiers du groupe, ce sont aujourd'hui des professionnel.les des RH qui sont recherché.es. Par ailleurs, la plupart des conseiller.ères ont suivi une formation universitaire, souvent un équivalent master.

Yves Clot et Daniel Faïta (2000), dans leur analyse de la notion de genre professionnel, soulignent qu'un geste est toujours le résultat de discordances entre le geste prescrit, celui du ou de la travailleur.euse et celui des collègues de travail. Les genres sont propres à un milieu et à une époque. Cela revient, pour reprendre leur métaphore, à se couler dans un moule préétabli pour en disposer. Si l'on transpose cette notion à l'analyse du travail des conseiller.ères, nous pouvons caractériser leur genre professionnel à partir des éléments suivants : un travail d'accompagnement qui se fait dans la durée, la recherche d'une forme d'effacement dans la relation – en favorisant les questions ouvertes, en s'abstenant de donner des conseils, etc. –, une mémoire impersonnelle et collective qui se réfère notamment à la crise sociale qu'a connue l'entreprise, des références communes liées au développement personnel et

---

<sup>101</sup> Entretien avec Catherine, conseillère mobilité pour les cadres - 20/11/2017

à certaines théories psychologiques, forgées dans les formations et les échanges de pratiques, dans les interactions informelles avec les figures de référence du métier.

C'est justement sur ces références communes que les conseiller.ères s'appuient pour résoudre la tension à laquelle ils et elles font face entre la recherche d'une responsabilisation des salarié.es et l'importance pour les conseiller.ères de les soutenir dans leur parcours professionnel.

## 2. Faire face au dilemme entre responsabilisation des salarié.es et soutien dans l'accompagnement

*« Du côté des trajectoires professionnelles aussi on assiste à la même mise en mobilité. On peut parler avec Ulrich Beck d'un « modèle biographique » pour nommer cette exigence des travailleurs de prendre eux-mêmes en charge leur parcours professionnel, de faire des choix, d'opérer des reconversions, de faire face à des changements incessants. Les carrières professionnelles sont devenues discontinues, elles cessent d'être inscrites dans les régulations collectives de l'emploi stable. C'est ainsi le statut de l'emploi lui-même qui se retrouve déstabilisé à travers la discontinuité des trajectoires et la fluidité des parcours. »  
(Castel 2009, p. 24)*

L'expression « modèle biographique » est particulièrement pertinente pour analyser le rôle des conseiller.ères : ils et elles sont les relais des politiques d'entreprise qui cherchent à rendre les salarié.es responsables du déroulement de leur parcours professionnel. Ainsi, nous allons voir que la définition qu'ils et elles donnent d'un bon accompagnement rend possible une réelle autonomie du ou de la salarié.e à la fin de l'accompagnement.

### 2.1. Comment accompagner vers l'autonomie ?

L'atelier, évoqué plus haut, qui propose un panorama des métiers de l'entreprise est ainsi présenté par ses animatrices comme devant permettre aux

salarié.es d'être autonomes dans leur recherche de poste. Dans la même perspective Marion déclare au cours de notre entretien que certain.es salarié.es sont des « consommateur.rices des espaces mobilité » et qu'ils et elles profitent de la proposition d'accompagnement pour avoir quelqu'un qui les écoute, sans pour autant avoir pour perspective une évolution professionnelle. Voici comment elle en parle :

*« Moi, je leur demande déjà s'ils connaissent les espaces mobilité et, du coup, je leur présente un petit peu la structure, les enjeux, 'fin les métiers du recrutement et les métiers de l'accompagnement et puis, c'est pour aussi tester pour voir si c'est des gens qui sont des touristes ou des consommateurs des espaces mobilité, parce qu'il y en a qui connaissent très bien nos prestations, qui trouvent ça génial de se faire papouiller pendant une heure et demi donc ils sont contents sauf que derrière il se passe pas grand-chose, donc c'est aussi d'aller tester ça, de demander le déclencheur, qu'est-ce qui fait qu'ils sont là aujourd'hui, qu'est-ce qui a fait qu'ils ont demandé un accompagnement, qu'on se parle. »<sup>102</sup>*

*Marion, conseillère mobilité*

La figure du ou de la « consommateur.rice » ou du ou de la « touriste », clairement négative, désigne une personne qui profite des bienfaits de l'entreprise sans contrepartie. Elle se rapproche sur ce point de la figure de l'assisté, qui bénéficierait des prestations sociales sans rien offrir en retour. Dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski et Chiapello 1999), les auteur.res décrivent, à partir de leur analyse de la littérature managériale, l'émergence d'une nouvelle cité, la cité par projet, « en référence au monde flexible, constitué de projets multiples menés par des personnes autonomes, dont les auteurs de management nous brossent le tableau » (p. 154). Les qualités qui sont attendues pour réussir dans la cité par projet sont justement, entre autres, l'autonomie, la mobilité, la capacité à travailler en réseau. Les auteur.res montrent comment ces catégories sont reprises au sein du répertoire de mai 1968 mais détachées de la critique du capitalisme qui les accompagnaient alors.

---

<sup>102</sup> Entretien avec Marion, conseillère mobilité - 03/04/2018

Ce que les auteur.res appellent le néomanagement reprend ces qualités et les pose comme objectifs en soi.

Cet idéal managérial se traduit concrètement dans les politiques RH par le passage d'une logique d'un compromis autour de la sécurité de l'emploi à un compromis autour de l'employabilité (Reynaud 2001), une individualisation des pratiques de gestion des RH. Didier Vrancken et Claude Macquet (2006) parlent quant à eux de « capacitation » ou de « capacité des individus » à propos des chômeurs. Ils désignent par ces expressions la volonté de rendre ces dernier.ères acteur.rices de leur parcours, de les pousser à prendre la responsabilité de leurs réussites et de leurs échecs. L'extrait ci-dessous, issu de l'entretien mené avec Marion, montre bien comment cette responsabilisation des salarié.es se retrouve tant dans les discours des manager.euses et des professionnel.les que dans les pratiques concrètes de gestion des carrières. Elle évoque ici le récent accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications, dont nous avons vu plus haut qu'il cherchait justement à renforcer l'individualisation des parcours professionnels en les autonomisant des catégories hiérarchiques fixées par la convention collective.

*« Donc c'est s'approprier un petit peu plus peut-être cet accord, se dire bah ok prenez conscience que vous pouvez développer des compétences, donc déjà c'est quoi vos compétences, et pour en développer, bah ça peut se faire sur votre poste mais qu'est-ce que vous pouvez aller chercher auprès de votre manager, auprès de voilà, d'entités transverses, les cloisons s'ouvrent un peu plus, [...] donc c'est vrai que ça ouvre un petit peu les chakras et du coup t'es plus dans une posture de "je reçois mes informations de mon chef", c'est à moi d'aller négocier, créer des opportunités, soit comme ça sur son poste, soit éventuellement au travers de la mobilité. »*

*Marion, conseillère mobilité*

Le vocabulaire employé ici est éloquent. On retrouve la valorisation de l'autonomie dans des expressions comme « vous pouvez » ou « c'est à moi d'aller négocier ». La mobilité et la flexibilité se retrouvent avec des termes comme « les cloisons s'ouvrent », « ça ouvre un petit peu les chakras », « créer des opportunités ».

*« Alors moi sur mes portefeuilles pas trop, y'a eu quelques tentatives là où les gens sont très sédentaires, y'a très peu de mobilité dans certaines entités, ils sont là depuis longtemps et c'est vrai que les RH avaient envie de bouculer un petit peu les choses alors, pas pour réduire les effectifs, mais pour créer un petit peu plus de stimulation, de mouvement, parce que du coup les gens s'enlisent un petit peu et puis, après bah, forcément y'a des sujets qui remontent, manque de reconnaissance, bah oui mais ça fait quinze ans que tu fais la même chose donc ... »*

*Marion, conseillère mobilité*

La même conseillère mobilité insiste dans l'extrait ci-dessus sur la nécessité de « bouculer un petit peu » les habitudes des salarié.es. Elle se défend de chercher à réduire les effectifs et on voit à travers cette précision le poids de la crise sociale qu'a connue l'entreprise. La politique de réduction des effectifs reposait en effet sur des mobilités imposées pour les pousser au départ. Ici, l'encouragement à la mobilité est présenté comme vertueux, pour éviter aux salarié.es de s'enliser. Sous-jacent à cette expression, se dessine l'importance accordée à l'employabilité, soit la capacité du ou de la salarié.e à entretenir son potentiel professionnel pour pouvoir trouver un nouveau poste. Sophie Pochic (2007) emploie pour désigner cette notion le terme de « recrutabilité »: il permet de souligner que le pouvoir de décision sur qui sera considéré comme adapté.e au poste appartient uniquement au ou à la recruteur.euse. Le ou la salarié.e est donc chargé.e de travailler à son employabilité, sans avoir de prise sur la manière dont les critères de recrutement sont définis.

Dans cette optique, le nom de la formation suivie par les conseiller.ères lors de leur prise de poste est révélateur : « acteur de son développement ». Elle est délivrée par un cabinet extérieur dont les propositions de formation s'adressent tant aux cadres qu'aux services RH des entreprises. Dans le descriptif d'une de leur proposition de formation, intitulée « Trajectoire personnelle de carrière », les salarié.es seront amené.es à « prendre conscience de l'importance de l'agilité et de la mobilité », « bâtir une trajectoire de carrière » et « passer à l'action et prendre les bonnes décisions pour sa carrière ». Les bénéfices annoncés pour l'entreprise sont les suivants : « optimiser l'agilité et la mobilité des collaborateurs en adéquation avec les besoins de l'entreprise » ou encore « sécurisation de votre marque employeur, en incitant les

salariés à être proactifs dans la gestion de leur carrière, dans un climat social bienveillant ». Ce dernier élément est particulièrement essentiel pour une entreprise comme Telco, qui a traversé une crise sociale liée à la question des mobilités professionnelles il y a quelques années. Ils politiques de gestion des ressources humaines cherchent à rendre le ou la salarié.e responsable du déroulement de sa carrière professionnelle : en développant ses compétences, il ou elle doit devenir l'entrepreneur.euse de sa propre vie. Ce travail d'entreprise de soi (Ehrenberg 1998) encouragé par l'entreprise est d'ailleurs visible dans la manière dont les conseiller.ères présentent leur propre parcours au cours des entretiens.

*« Voilà donc il y a eu tout un fil sur les cinq années où j'ai occupé ce poste où bah finalement j'ai été beaucoup dans cette logique : accompagner mes managers, accompagner les conseillers dans l'évolution de leur métier, de l'organisation du travail. »*

*Maëlle, conseillère mobilité pour les cadres*

*« Voilà et depuis très longtemps dans un petit coin de ma tête, j'avais envie de me consacrer plus précisément à l'accompagnement individuel et collectif et... c'est ce que j'ai entrepris quand, puisque j'avais un poste de [RH] généraliste, je voulais consacrer vraiment 100% de mon temps à l'accompagnement et être dans une fonction de soutien auprès des salariés »*

*Marine, conseillère mobilité*

Les deux conseillères cherchent à donner une cohérence, une unité à leur parcours, ce dont témoignent des expressions comme « il y a eu tout un fil », « dans un petit coin de ma tête ». Dans l'ensemble, la plupart des conseiller.ères tentent de montrer soit la continuité entre leur poste précédent et leur poste actuel en insistant sur la dimension d'accompagnement déjà présente, soit l'intérêt qu'ils et elles ont toujours porté aux relations humaines. Beaucoup considèrent en effet cet élément comme la dimension centrale et l'attrait principal de leur poste.

Ce travail d'unification du parcours est renforcé par la manière dont les transitions professionnelles des conseiller.ères sont évoquées. Elles sont toujours présentées comme étant à l'initiative du ou de la salarié.e, avec une expression à la

première personne qui marque le choix volontaire. Si l'expression à la première personne est induite par la forme de l'entretien et les questions personnelles posées, elle est plus marquée chez les conseiller.ères mobilité que chez les salarié.es non RH rencontré.es au cours de l'enquête. Ces dernier.ères utilisent plus souvent des tournures impersonnelles. Le récit cohérent du parcours professionnel sert alors d'institution unificatrice, à la manière du nom propre ou du CV : il favorise une cohérence identitaire (Lahire 1998), tout en s'inscrivant dans la lignée de l'idéologie responsabilisante qui imprègne les politiques RH de l'entreprise.

Everett Hughes (1958) utilise la notion de carrière pour analyser les carrières déviantes. Au sens objectif, la carrière désigne la succession des positions sociales occupées par un.e acteur.rice au cours de sa vie. La dimension subjective de la carrière renvoie quant à elle au processus de mise en cohérence par l'acteur.rice de cette succession de positions sociales. L'attention aux points de bifurcation permet de saisir les moments au cours desquels l'acteur.rice a cherché à redéfinir son identité sociale. C'est le cas des conseiller.ères mobilité qui ont quitté leur carrière dans les filières techniques ou commerciales pour suivre une formation au coaching. La rupture est alors bien plus radicale que pour celles et ceux qui sont passé.es par différents postes dans la filière RH avant de devenir conseiller.ère mobilité. Pour les premier.ères, l'évocation de la bifurcation est l'occasion de mettre en avant une évolution dans la manière dont ils et elles se définissent : ils et elles insistent alors sur leur besoin de donner du sens à leur travail, de donner plus de place à l'interaction inter-individuelle dans leur quotidien professionnel.

Dans tous les cas, les conseiller.ères cherchent à donner *a posteriori* une cohérence à leur parcours professionnel. Ils et elles se conforment en cela au modèle attendu du ou de la salarié.e entrepreneur.euse de lui.elle-même, qui a pris en charge son parcours professionnel. Il est important de souligner que tou.tes les salarié.es ne sont pas égaux face à cette injonction à l'autonomie et à la responsabilisation. C'est ce que montre Stéphanie Tralongo (2008) dans son analyse des ateliers autour du projet personnel et professionnel proposés par une université à ses étudiant.es. Elle souligne que ces ateliers ont pour objectif une « transformation des comportements et des catégories de perception au moyen de différentes techniques d'objectivation de soi » (*Ibid.* p. 97). Nous retrouvons ici les objectifs des « weight watchers » de la mobilité. L'autrice montre également que tou.tes les étudiant.es ne parviennent pas à tirer parti de l'exercice. Il faut une confiance dans l'institution pour accepter de se

questionner et remettre en cause tant ses choix de vie que ses perspectives d'évolution professionnelle. Elle explique également que le passage par l'écrit dans le cadre de ses ateliers est particulièrement discriminant : tou.tes ne possèdent pas les codes pour s'approprier le dispositif d'accompagnement. Les conseiller.ères mobilité de Telco s'appuient très peu sur l'écrit, mais tou.tes les salarié.es accompagné.es ne se coulent pas facilement dans l'expression attendue d'une réflexion sur soi à partir d'une introspection qui caractérise une partie importante des accompagnements.

## 2.2. Une psychologisation de la gestion des mobilités ?

Nous avons vu à quel point les méthodes issues de théories psychologiques étaient présentes dans l'accompagnement des conseiller.ères. Peut-on dès lors parler d'une psychologisation de la gestion des mobilités ? Il semble que les significations subjectives du travail évoluent vers une psychologisation des rapports sociaux. C'est une transformation qui affecte les relations sociales au-delà de la sphère du travail. Les rapports sociaux, et notamment les problèmes liés à des inégalités sociales, sont de plus en plus interprétés à travers une grille de lecture psychologique et non plus sociologique ou politique (Stevens 2008).

### 2.2.1 Vers une transformation de l'être intérieur ?

La psychologisation des rapports sociaux coïncide avec une responsabilisation croissante des individus : « l'enrôlement de la subjectivité » (Clot 1995) des salarié.es fait peser sur eux la responsabilité de l'échec ou de la réussite d'une action : « l'individu est toujours responsable face au présent, par action ou par omission » (Martuccelli 2004). Les assignations normatives à être un individu entrepreneur de soi-même se traduisent dans la sphère du travail par un passage d'une promesse de l'entreprise en termes de sécurité de l'emploi à une promesse d'employabilité. Pour le dire autrement, les entreprises attendent aujourd'hui une performance du ou de la salarié.e qui va au-delà du respect des règles et lui promettent en échanges des possibilités de développer son employabilité. Ce développement reste toutefois à la charge des salariés (Reynaud 2001 ; Monchatre, Baraldi et Durieux 2002).

L'usage croissant de la psychologie dans différentes sphères sociales avait été analysé par Robert Castel au début des années 1980 (Castel 1981). Ce dernier parle de « culture psychologique de masse » pour désigner le recours croissant à ce qu'il



appelle des techniques « psy » pour transformer des situations ou des relations perçues comme génératrices de mal-être. L'auteur, dans un interview pour le numéro de *Sociologies pratiques* intitulé « La tentation psy » (Castel, Enriquez et Stevens 2008), analyse le développement de groupes et de thérapies aux Etats-Unis dans les années 1970. Ces dernières relevaient du courant du potentiel humain et s'adressaient aux personnes n'ayant pas de troubles psychiques. Robert Castel parle ainsi d'une « réinterprétation du social en termes de relationnel ou de psychologique » (*op. cit.*, p. 17) à propos de ce courant qui s'est déplacé notamment sur le terrain du travail. Il s'agit de maximiser le potentiel des individus en travaillant sur les relations qu'ils entretiennent avec les autres. Cette notion de potentiel se retrouve dans les références et les pratiques d'accompagnement des conseillers mobilité. Ces derniers cherchent à révéler aux salarié.es qu'ils et elles accompagnent leur propre potentiel. L'objectif était alors de développer ses potentialités et ses talents. Ces thérapies représentent selon Robert Castel des formes popularisées de médecine mentale ou de psychanalyse. Comme elles sont moins chères, elles se répandent largement au sein des classes moyennes, d'où l'expression « culture psychologique de masse ». Dans la même optique, Eugène Enriquez considère lors de l'interview évoqué que l'analyse transactionnelle relève d'une forme de « psychanalyse à bon marché » (*Ibid.*, p. 9).

Robert Castel montre que dans le cas des cadres supérieurs d'entreprise, cette culture « psy » permet d'orienter les potentialités de développement vers la dimension relationnelle de leur travail. C'est nécessaire puisque les « contraintes objectives de l'économie sont placées hors de l'atteinte des sujets » (Castel 1981, p. 189). Les dispositifs d'évaluation des salarié.es au sein des entreprises intègrent de plus en plus un jugement sur la personnalité. Eugène Enriquez (1976) distingue trois types de jugements : un jugement sur la personnalité qui se retrouve dans les organisations charismatiques et paternalistes, un jugement sur la conformité à des comportements requis, typique des bureaucraties et un jugement sur les résultats. Telco s'inscrit dans cette dynamique : à travers les différents dispositifs de reconnaissance des compétences, et notamment le récent accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications<sup>103</sup>. L'entreprise accorde une place croissante au

---

<sup>103</sup> Voir Chapitre 3 :2.1

jugement sur la personnalité dans sa gestion des carrières professionnelles. L'individu est alors jugé tant sur son travail que sur sa personnalité et le coaching, ou plus généralement, l'accompagnement individualisé au sein de l'organisation, devient un élément important pour faire face à cette pression.

Si cette diffusion d'une lecture psychologique pour décrire et transformer les organisations, les relations et les pratiques de travail en leur sein est visible à travers les différents éléments décrits ci-dessus : tests de personnalité, recours aux modèles issus du développement personnel, etc., elle se retrouve également de manière plus quotidienne dans le langage utilisé pour décrire les situations de travail. Il amène à porter le regard sur la dimension intersubjective et explique les difficultés au travail par des effets de personnalité qui peuvent se résoudre par un travail sur soi (Stevens 2008).

*« de savoir parler de soi, alors professionnellement, mais d'un point de vue plus personnel, quels sont mes atouts de personnalité, c'est quoi mes priorités, quels sont mes environnements qui me mettent en énergie positive, donc c'est prendre conscience de ça pour aller choisir quelque chose qui soit en phase avec tout ça, et de savoir en parler. »*

*Marion, conseillère mobilité*

Marion s'appuie ici sur une lecture du parcours professionnel et de la réussite au travail en termes de « personnalité », d'« énergie positive », de nécessité d'être « en phase ». Le regard part ici clairement de l'intériorité de la personne pour chercher à comprendre comment elle interagit avec les autres, c'est la référence aux environnements, et dans quelle mesure ces interactions sont fructueuses pour l'intériorité de la personne concernée. On voit ici que la lecture proposée ne dépasse pas la prise en considération des relations interpersonnelles au sein d'un petit groupe.

L'emprunt de termes issus de la psychologie pour expliquer les difficultés au travail ne permet donc pas une analyse collective de ces difficultés, ni une prise en compte des structures et des dynamiques organisationnelles qui peuvent les engendrer. Elle a été interprétée comme un prolongement du « gouvernement de soi par soi », analysé par M. Foucault (Foucault 2003) dans son étude des institutions psychiatriques : le contrôle social qui s'exerçait par une contrainte extérieure est alors intériorisé. Jean-Léon Beauvois et François Le Poulhier (1986) soulignent que ce

processus relève d'une pression à l'internalité, qui renforce le contrôle interne en mettant de côté le poids des structures organisationnelles. Nous avons évoqué précédemment<sup>104</sup> le livre de développement personnel intitulé *Qui a piqué mon fromage ?* comme une référence partagée par les conseiller.ères mobilité. C'est notamment une conseillère mobilité cadre qui explique lors de notre entretien l'avoir fait lire à une salariée qu'elle accompagnait.

*« J'avais par exemple une salariée qui avait été validée en promotion F? mais il fallait qu'elle fasse une mobilité pour avoir cette promotion et elle comprenait pas pourquoi elle devait faire une mobilité et ç'a été six mois de discussion, en sachant qu'elle avait un an pour trouver un poste, pendant six mois... Donc au bout de trois-quatre mois je lui ai fait lire Qui a piqué mon fromage, parce qu'au début je comprenais ce qui se passait, parce qu'elle, elle échouait à ses candidatures mais elle me le disait pas donc tu vois tout le rapport de confiance c'était compliqué. Comme elle me voyait qu'une fois par mois je me disais tiens c'est bizarre quoi, bon. Euh mais elle était persuadée de son potentiel puisqu'il avait été validé, mais en même temps elle arrivait pas, bah oui forcément. Et donc du coup je, d'abord quand j'ai, fin je lui ai dit mais tu vois bien que ce que tu fais ça fonctionne pas, est-ce que tu sais pourquoi ? Elle disait mais non, en gros c'était parce que c'était une fille, qu'elle travaillait dans le monde technique et que les hommes voulaient pas d'elle. Bah non, et donc du coup je lui ai fait lire Qui a piqué mon fromage et pour elle c'a été un déclic et à partir de là on a pu bien travailler. Euh, et c'est la première fois qu'elle disait un livre sur le développement personnel. Donc c'était très rigolo parce que du coup, elle a enclenché du coup un travail et puis euh, six mois après elle, elle était partie quoi, donc le temps de trouver, le temps de construire la candidature et puis hop, hop, hop ça s'est fait et c'était nickel. Mais pendant six mois ç'a été extrêmement dur, mais parce qu'elle était pas vraiment candidate,*

---

<sup>104</sup> Voir cChapitre 4 :1

*elle comprenait pas pourquoi elle pouvait pas rester à sa place, là où elle était bien, elle connaissait bien, elle maîtrisait, sauf qu'on l'aurait perdue après dans son employabilité, dans la force qu'elle pouvait nous apporter demain. »<sup>105</sup>*

*Catherine, conseillère mobilité*

La salariée accompagnée considèrait que le manque de reconnaissance dont elle faisait l'objet dans son travail était lié au fait qu'elle était une femme évoluant dans un métier technique et donc dans un univers traditionnellement masculin. Le livre lui aurait permis, d'après la conseillère, de remettre en question cette vision des choses et de modifier la manière dont elle interagissait avec ses collègues. C'était, toujours d'après la conseillère, là que se trouvait le nœud du problème auquel faisait face la salariée. L'évacuation des discriminations structurelles que subissent les femmes au sein des entreprises, et notamment dans les filières techniques, est ici manifeste. L'extrait montre que le travail sur soi attendu pour accepter la nécessité d'être mobile et ainsi pouvoir faire carrière est une évidence pour Catherine et que cette acceptation peut être particulièrement difficile à vivre pour les salarié.es.

Les méthodes et supports issus de recherches en psychologie ou, comme ici, du développement personnel, sont alors utilisés pour transférer la responsabilité des conséquences de ces discriminations directement sur les épaules de la salariée. Le cadre théorique sur lequel s'appuient implicitement les conseiller.ères s'intitule l'activation du développement vocationnel et personnel. Au cours des entretiens sur leur travail, les conseiller.ères parlent le plus souvent d'« activation ». Cette méthode s'inspire notamment, en les simplifiant, des théories de Carl Rogers (1969) sur l'approche centrée sur la personne. Développée par Denis Pelletier, Charles Bujold et Gilles Noiseux (1974) au milieu des années 1970 au Québec, elle s'est diffusée en France et a été utilisée pour accompagner des publics variés tant en âge qu'en niveau social. C'est notamment Geneviève Latreille, professeure de psychologie sociale à l'université Lyon II qui a développé cette méthode en France.

---

<sup>105</sup> Voir eEntretien avec Catherine, conseillère mobilité pour les cadres - 20/11/2017

La méthode s'appuie sur des outils comme les mises en situation collectives et elle est constituée de quatre étapes. Tout d'abord, l'exploration qui consiste en un travail de découverte de soi, de ses préférences, traits de caractères et de son environnement. La ligne de vie, méthode évoquée plus haut et souvent utilisée par les conseiller.ères, relève de ce travail d'exploration. La deuxième étape est intitulée la cristallisation : il s'agit de classer les informations disponibles sur l'environnement dans lequel évolue la personne pour qu'elle parvienne à mieux se positionner. Dans le parcours d'un.e salarié.e de Telco au sein des espaces mobilité, cette étape s'incarne souvent dans la participation à l'atelier « Panorama des métiers du groupe ». La troisième étape doit amener le ou la salarié.e à classer les solutions envisagées pour prendre une décision. Elle se manifeste le plus souvent dans les échanges entre le ou la conseiller.ère et le ou la salarié.e accompagné.e sur les opportunités professionnelles disponibles dans l'entreprise. Enfin, la réalisation est le moment de concrétisation du plan d'action. C'est à ce moment-là que les conseiller.ères proposent des mises en situation telles que l'atelier pitch, qui doit permettre aux salarié.es de savoir se présenter, tant en entretien d'embauche que dans un cadre professionnel plus informel, pour développer son réseau. L'activation du développement vocationnel et personnel a été largement diffusée, non seulement au sein des entreprises, mais aussi dans les institutions chargées de l'accompagnement social. Ici, nous ne sommes pas seulement face à une grille de lecture psychologisante, mais aussi à des méthodes pour agir sur la réalité et la transformer qui sont des simplifications de théories psychologiques.

Toutefois, la diffusion d'une culture psychologique de masse n'est pas uniforme. Elle ne se diffuse pas partout avec la même ampleur et elle prend des formes différentes en fonction des groupes sociaux. Olivier Schwartz reprend ainsi la notion de culture psychologique de masse pour montrer selon quelles modalités elles concernent aussi les catégories populaires.

*« Une tendance à faire, de ce qui se joue dans la sphère psychique, à la fois une dimension essentielle – ou même la dimension déterminante – de ce qui est vécu par les individus, et un objet explicite de préoccupation, d'attention. » (Schwartz 2011, p. 2)*

Olivier Schwartz cherche à déterminer si le développement de cette culture psychologique de masse a atteint les classes populaires. Ces dernières pourraient en

effet sembler à première vue plus éloignées de ce type de rapport au monde. Une des raisons avancées par l'auteur est le rapport au langage : le registre de la psychologisation s'appuie sur un vocabulaire relativement savant, que certains groupes populaires peuvent avoir des difficultés à s'approprier. Enfin, l'auteur souligne que si les masculinités populaires sont diverses, le modèle de virilité répandu ne valorise pas l'attention aux sentiments, le besoin de se faire aider, qui caractérisent le registre de la psychologisation, car ces éléments sont perçus comme une forme de féminisation. En étudiant le rapport au travail des conducteurs de la RATP, Olivier Schwartz (*Ibid.*) montre que la culture psychologique a bien atteint une partie des classes populaires et ici, imprègne dans une certaine mesure le rapport qu'entretiennent ces conducteurs aux difficultés d'interaction avec les usagers de la route et les clients de la RATP. Pour autant, l'auteur souligne que le registre de la psychologisation se déploie au sein de ce groupe selon des modalités propres, qui ne correspondent pas à ce qui peut être observé dans d'autres groupes sociaux. Ce déploiement de la culture psychologique au sein de sphères qui n'y sont pas *a priori* ouvertes montre que les salarié.es ont toutes les chances d'y avoir été confronté.es dans leur vie personnelle. L'approche proposée par les conseiller.ères fait alors écho à des grilles de lecture du monde rencontrées ailleurs que dans l'entreprise, ce qui lui donne plus de poids.

Pour les conseiller.ères mobilité, cette culture psychologique se traduit par une lecture des problèmes sociaux en termes de vécu psychique, par une recherche de ce qui fait l'authenticité des personnes accompagnées, leur personnalité propre. Ainsi se dégage des entretiens et des observations un champ lexical de l'intériorité : « motivations intrinsèques de la personne », « moteurs », « mieux se connaître », « mieux la personne se connaît, mieux elle pourra s'orienter », « qu'est-ce qui le motive, qu'est-ce qui est essentiel pour lui », « ouvrir les chakras », « faire prendre du recul ». Toutefois, si le vocabulaire et les méthodes psychologiques, notamment liées au développement personnel, sont très présentes, elles sont rattachées à un travail sur les opportunités au sein de l'entreprise et sur les expériences du ou de la salarié.e.

Dans l'accompagnement tel qu'il est réalisé par les conseiller.ères mobilité, il y a souvent une part de bilan professionnel, plus ou moins importante en fonction des besoins des personnes accompagnées. Cette étape est suivie par un travail sur le CV et les entretiens d'embauche. L'objectif du bilan est alors de faire prendre conscience à la personne de ses aspirations et de ses compétences.

*« Ça a beaucoup plus de sens aujourd'hui, puisque maintenant la notion de personnalité est abordée alors qu'avant on l'effleurait, on n'osait pas y aller alors qu'en fait c'est fondamental, quelqu'un qui est enthousiaste il faut savoir si c'est un enthousiasme ponctuel, contextuel, et quel contexte, ou si c'est un enthousiasme récurrent, c'est une partie complètement intrinsèque à la personne. »*

*Sylvain, conseiller mobilité pour les cadres*

Il est visible dans cet extrait d'entretien que la recherche de ce qui caractériserait profondément, intrinsèquement, les personnes fait partie du bilan professionnel tel qu'il est pratiqué chez Telco. Cela présuppose l'existence d'une intériorité qui serait un objet stable et qui pré-existerait à sa découverte dans le cadre de l'accompagnement. Le dévoilement de l'intime participe à une impression de profondeur, comme s'il y avait quelque chose qui ne relèverait pas du social, qui serait même caché par le social, ce dernier relevant quant à lui de la surface et qu'il s'agirait de dévoiler (Butler 1990), voire de transformer, pour l'adapter aux attentes du marché du travail interne. Pourtant, les « formes du moi », pour reprendre l'expression de Marcel Mauss (1938) ne sont pas données naturellement et accessibles à l'observation. Elles recouvrent les conceptions de l'individu, son rôle, son degré d'autonomie, son importance et varient dans le temps et en fonction des sphères sociales. Il est également important de souligner que le travail sur soi, la réflexivité ne consiste jamais à se regarder directement. Ce travail est toujours médié par des grilles de lecture qui portent elles-mêmes des manières de se rapporter à soi propre à une société (Brunel 2006).

C'est en cela que l'on peut parler d'une psychologisation dans le cadre de l'accompagnement à la mobilité : une analyse des questions de mobilité professionnelle avec le vocabulaire de l'intériorité et non, par exemple, en termes de rapports de pouvoir. La psychologisation est souvent dénoncée comme une dépolitisation de l'analyse (Demaillly 2006). Dans le cadre des assignations à être un individu autonome et entrepreneur.euse de lui-même ou d'elle-même, cette tendance peut permettre de faire intérioriser aux individus la responsabilité individuelle de leurs problèmes et de renoncer à transformer l'ordre social, comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-dessous :

*« Alors tout n'est pas comme ça hein, des fois y'a des accompagnements qui se passent si mal que bah, que ça n'aboutit pas quoi. La personne elle est persuadée qu'elle est faite pour tel ou tel poste et malgré qu'elle a fait un bilan, malgré qu'elle a postulé plusieurs fois, que les raisons lui ont été données pour lui dire pour quelles raisons elle pouvait pas être prise sur le poste, alors peut-être, en tout cas elle les a pas entendues, l'accompagnement n'aboutit pas. Et la personne, deux ans, trois ans, quatre ans, cinq ans après est encore dans le circuit des espaces mobilité parce qu'elle... c'est difficile de, comment dire, de mettre une fin à son rêve ou à son ... »*

*Laurent, conseiller mobilité*

Nous avons vu comment la culture psychologique infusait les accompagnements. Il faut toutefois nuancer cette affirmation. Le bilan individuel prend effectivement une place importante dans l'accompagnement proposé par les conseiller.ères mobilité qui n'accompagnent pas les cadres supérieurs. Mais pour les autres, une grande partie du travail d'accompagnement a pour objectif d'améliorer la forme des candidatures et de développer le réseau professionnel du ou de la salarié.e. D'autre part, les accompagnements reposent tous sur une forme de responsabilisation des salarié.es et sur l'importance du travail sur soi. Mais ce dernier ne relève pas toujours d'une psychologisation. Il peut être simplement un travail sur la présentation de soi qui laisse de côté la recherche d'une meilleure connaissance de soi ou l'attention à l'intériorité.

### **2.2.2 Transformer la présentation de soi**

Les méthodes utilisées par les conseiller.ères au cours de leurs accompagnements ont majoritairement pour objectif d'amener les salarié.es à mieux se connaître, à prendre conscience de l'image qu'ils renvoient ou à se préparer concrètement au processus de candidature. Le plus souvent, elles sont utilisées comme support à une discussion ultérieure.

Les conseiller.ères rencontrés considèrent qu'un.e salarié.e qui se connaît conduira plus efficacement ses recherches professionnelles et saura parler de lui ou d'elle positivement lors des entretiens. Quelle que soit la méthode, il s'agit de dégager



les traits de personnalité, les compétences et les aspirations. Ainsi plusieurs conseiller.ères s'appuient sur la pyramide de Dilts. C'est un support souvent utilisé dans le cadre de la programmation neurolinguistique (PNL). Il a été élaboré par Robert Dilts, consultant américain.

Spirituel	« Qui d'autre ? »	C'est le niveau d'appartenance et qui répond à la question : « À quel monde je me sens appartenir ? »
Identité	« Qui ? »	C'est le niveau qui identifie une métaphore illustrant l'identité et la mission du sujet
Croyances	« Pourquoi ? »	C'est le niveau des croyances et des valeurs, sur soi, sur les autres ou sur la vie.
Capacités	« Comment ? »	C'est le niveau des compétences et de l'organisation.
Comportement	« Quoi ? »	C'est le niveau des actions qui sont réalisées ou non.
Environnement	« Où et quand ? »	C'est le niveau du contexte dans lequel le sujet évolue.

(Dilts 2006, p. 55)

Lorsque le ou la salarié.e accompagné.e cherche à répondre à ces différentes questions, il ou elle est amené à s'interroger sur ce qu'il ou elle considère comme le caractérisant intimement, sur ce qu'il ou elle sait faire et a effectivement réalisé.

La ligne de vie, que l'ensemble des conseiller.ères rencontrés déclare utiliser, poursuit le même objectif : le ou la salarié.e accompagné.e doit dégager ce qui a été le plus satisfaisant et le moins satisfaisant dans ses expériences professionnelles et tracer la courbe de son parcours à partir de cela. Il ou elle doit ensuite chercher à comprendre les pics et les creux en détaillant les activités réalisées, les environnements dans lesquels il ou elle évoluait, les compétences mises en œuvre. L'objectif est de faire ressortir les éléments qui permettent, pour lui ou elle, une expérience professionnelle réussie.

Mais l'accompagnement doit également faire réfléchir sur la perception que les autres ont des personnes accompagnées. A travers un support comme la fenêtre de Johari, qui représente l'aire de communication entre deux personnes, le ou la salarié.e est amené à disposer les informations qui le ou la caractérisent dans un espace divisé en quatre zones : la zone publique contient les informations connues de lui ou elle et des autres, la zone aveugle les informations connues seulement des autres (par exemple les sentiments qu'ils ou elles ont pour le ou la salarié.e en question), la zone cachée les informations connues seulement de lui ou elle et la zone inconnue les informations inconnues de lui ou elle et des autres. Ce support de réflexion a été théorisé par Joseph Luft et Harry Inghman en 1995. S'il permet également aux salariés de réfléchir sur leur personnalité, il est principalement utilisé par les conseiller.ères pour que les salarié.es s'interrogent sur l'image qu'ils ou elles renvoient

d'eux-mêmes à leurs collègues. Nous retrouvons ici un des objectifs du coaching (Salman 2015).

Lors des entretiens, les conseiller.ères étaient interrogé.es sur la manière dont se déroulaient leurs accompagnements avec la phrase suivante : « Pourriez-vous me raconter comment se passent les accompagnements ? ». Or de nombreux.ses conseiller.ères décrivent spontanément les différentes séquences de l'accompagnement à partir des méthodes sur lesquelles ils et elles s'appuient. Nous l'avons vu en évoquant les pratiques des conseiller.ères mobilité cadre telles qu'elles leur sont enseignées par le cabinet Good Management : d'abord quelques entretiens pour cerner les aspirations et les compétences de la personne, par exemple avec la ligne de vie, puis deux entretiens pour faire réfléchir sur l'image que le salarié renvoie, en s'appuyant sur une enquête d'image ou sur la fenêtre de Johari, et enfin un test de personnalité qui sert de support à un dernier échange sur les compétences et les souhaits du salarié, et qui fournit des éléments de langage pour parler de soi. Ce sont bien les méthodes, notamment issues du coaching, qui rythment et encadrent les accompagnements.

Les méthodes sont toujours présentées comme des moyens de mieux se connaître. Quel que soit le support, il y a une insistance marquée pour repérer les détails concrets de l'activité de travail, des réalisations, des interactions avec les collègues et la hiérarchie. Il s'agit pour les conseiller.ères d'objectiver à travers cette quête du détail des éléments qu'ils et elles considèrent comme manquant de fiabilité : les impressions, ce qui relève selon elles et eux du « simple déclaratif » et ne peuvent donc être crues sur parole. La démarche de l'accompagnement ne relève pas fondamentalement de l'évaluation, même si elle peut être l'occasion de repérer les salarié.es considéré.es comme des hauts potentiels et qui ont donc vocation à intégrer des programmes de formation sélectifs<sup>106</sup>. Pour autant, nous l'avons vu, l'accompagnement a pour objectif de préparer les salarié.es au recrutement interne, qui est quant à lui une démarche d'évaluation formalisée. Cet horizon permet de comprendre l'importance accordée aux réalisations concrètes, dont la description

---

<sup>106</sup> Chapitre 3 :3

objectiverait les déclarations des salarié.es. C'est en effet ce travail qui est attendu des candidat.es à un poste en interne.

L'analyse du travail des consultants en recrutement réalisée par Emmanuelle Marchal et François Eymard-Duvernay (1997) est utile pour comprendre l'accompagnement proposé aux salarié.es de Telco. Il faut toutefois souligner qu'à la différence des consultant.es analysé.es par Emmanuelle Marchal et François Eymard-Duvernay, les conseiller.ères chargé.es du recrutement interne n'ont pas à gérer un trop plein de candidatures. Le plus souvent, l'enjeu est de trouver suffisamment de candidat.es correspondant aux exigences du poste. Les auteur.es distinguent deux postures de recrutement. La première est une approche administrative, la plus économique : l'individu est désingularisé, les critères décisifs sont considérés isolément. La seconde est une approche clinique qui singularise chaque individu. La décision est prise en posant des hypothèses, en réalisant des associations de symptômes convergents, bref en cherchant des indices dans le profil du candidat pris dans son ensemble.

Dans tous les cas, l'entretien ne permet pas de se référer à des catégories générales comme le diplôme (contrairement à la première phase du recrutement). Cela pose le problème de la transférabilité des compétences locales. Comment savoir si une compétence déployée dans un contexte donné sera déployée aussi efficacement dans un contexte différent ? Ainsi lors d'un atelier d'échanges de pratiques, deux conseillers ont longuement débattu pour savoir si les compétences d'un.e conseiller.ère client.e grand public étaient transférables pour un poste de conseiller.ère client.e pour les entreprises. Si l'intitulé des compétences attendues était similaire pour les deux postes, les contextes de travail étaient quant à eux radicalement différents. Le groupe de conseiller.ères a finalement conclu que la question ne pouvait être résolue dans l'absolu et que la réponse dépendait du profil du ou de la candidat.e.

C'est dans ce cadre que l'approche clinique est la plus pertinente : le ou la recruteur.euse fonctionne par association, rapprochement. L'attention aux situations de travail concrètes est réelle au cours de l'accompagnement. Elle s'efface cependant lors des recrutements. Un candidat à un poste est en effet extrait de tout contexte organisationnel puisqu'il a pour objectif d'évoluer dans un autre contexte. Il est donc vu comme « un potentiel mental et physique » (*Ibid.*, p. 172). On retrouve

donc cette tendance dans les accompagnements : les outils sont au départ des supports à la réflexion qui laissent une large place aux situations de travail concrètes. Mais l'objectif est bien de pouvoir dégager des compétences de leurs contextes de réalisation pour les présenter lors du recrutement comme propres au ou à la candidat.e et transposables à un autre contexte professionnel.

C'est notamment à cela que servent les tests de personnalité, largement employés par les conseiller.ères au cours de leurs accompagnements. Le test PAPI (inventaire des perceptions et préférences) est le plus utilisé actuellement par les conseiller.ères. Ces tests nécessitent en effet une certification délivrée par un organisme extérieur et c'est le test PAPI qui était privilégié par les services de formation jusqu'à une période récente. Il a été créé au début des années 1960 par Mark Kostick, professeur de psychologie industrielle. L'objectif de ce test est de prendre en compte uniquement les préférences et perceptions pertinentes dans la sphère professionnelle. La version utilisée par les conseiller.ères est le test normatif PAPI-N. Il compare les résultats avec une population type. 126 questions sont posées et il faut pour chacun.e se situer sur une échelle à sept cases entre « pas du tout d'accord » et « tout à fait d'accord », par exemple pour l'affirmation suivante : « J'obtiens des autres qu'ils travaillent bien ». Le résultat du test permet de placer le ou la salarié.e sur un graphique à vingt-deux échelons pour chacun des sept traits de caractères dégagés (dynamisme, conscience professionnelle, autorité, recherche de résultats personnels, tempérament, sociabilité, ouverture d'esprit).

Voici comment une conseillère mobilité cadre évoque les tests de personnalité et l'usage qu'elle en fait lors de ses accompagnements.

*« Moi les gens, quand même, trouvent ça très pertinent ces questionnaires de personnalité, très instructif et très enrichissant sur leur mode de fonctionnement. Et quand on creuse les axes d'amélioration que ça donne du coup, comme ça donne le, l'effet kiss-cool d'une façon de fonctionner, ils ont répondu "voilà moi je suis plutôt comme ça, je préfère ça", ça va donner une réponse, ça va donner les points forts, mais qui peuvent se transformer aussi en points à améliorer ou en points de vigilance hein. Et quand ils prennent conscience des points de vigilance souvent ils sont*

*d'accord, ils disent "oui, oui, c'est vrai effectivement", voilà. Donc bah ça les aide à mieux se connaître hein, voilà. »*

*Maëlle, conseillère mobilité pour les cadres*

Ici, le test de personnalité est à la fois un outil pour mieux se connaître et un outil pour gagner en performance, ou en compatibilité avec les attentes de l'entreprise, ce que recouvrent les « points à améliorer ». Il est d'ailleurs visible que les différents traits de caractères dégagés permettent de tracer le profil d'un.e salarié.e plus ou moins adapté.e aux besoins d'une entreprise qui cherche de la flexibilité (« ouverture d'esprit ») et de l'engagement subjectif dans le travail (« conscience professionnelle » et « recherche de résultats personnels »).

Ces tests trouvent leur origine dans les tests d'aptitudes développés par la phrénologie au XIX<sup>ème</sup> siècle. A ce moment-là, les talents étaient considérés comme liés à une organisation physiologique. Puis, des tests mentaux ont été développés pour évaluer les caractéristiques ancrées chez l'enfant, ce qui a abouti à élaborer les tests du quotient intellectuel. A travers ces évolutions se dégagent deux approches des aptitudes. Une première analyse les écarts d'aptitudes au sein d'une population, ce qui tend à rigidifier les aptitudes comme des caractéristiques intrinsèques et immuables d'une personne. La seconde s'intéresse à la flexibilité du comportement humain face à des environnements différents. L'opposition entre ces deux approches recouvre en partie l'opposition politique entre conservateurs et libéraux. Ces différences se retrouvent aujourd'hui dans la manière dont sont pensées les compétences par les recruteurs. Ces façons de juger ont des effets différents sur l'emploi :

*« Certaines sont plus susceptibles d'alimenter le chômage de longue durée parce qu'elles véhiculent l'idée que les (in)compétences sont définitivement inscrites dans les personnes »  
(op. cit., p. 224)*

Si les compétences sont inscrites dans les personnes, il est possible de les repérer à l'avance et de les faire fructifier. C'est par exemple ce que cherche à faire Telco à travers les programmes de formation et de mentorat proposés aux salarié.es étiqueté.es comme « à potentiel ». Mais celles et ceux dont les qualités n'ont pu s'exprimer faute d'environnement adapté seront laissé.es hors de ces circuits qui

permettent une progression de carrière particulièrement rapide. C'est d'autant plus vrai chez Telco que le processus de recrutement interne tend à se formaliser pour se rapprocher de celui mis en œuvre pour les recrutements externes. Cette formalisation permet cependant de rendre les processus de recrutement plus transparents : elle oblige notamment les manager.euses qui souhaitent recruter à poster une annonce sur l'intranet, ce qui rend plus difficile le recrutement d'une personne déjà repérée, en mettant le processus de recrutement interne à la main des services RH.

## 2.3 Donner aux salariés des prises sur leur parcours professionnel ?

Marion a insisté au cours de notre entretien sur l'importance de penser l'accompagnement au service des salarié.es, pour qu'ils puissent se sentir bien dans l'entreprise.

*« De toute façon tout au long des, de l'accompagnement je commence toujours par "qu'est-ce qui s'est passé depuis qu'on s'est vu ?", "comment vous vous sentez ?", c'est un peu la phase, c'est pour ça que je prends une heure et demi, parce que c'est la phase d'accueil. Tu peux pas prendre quelqu'un qui a vécu quelque chose d'un peu traumatisant, 'fin moi j'ai une salariée que j'accompagne en bilan, déjà elle venait à reculons parce que ça fait cinq ans que son manager lui disait va faire un bilan, qu'il lui collait ça dans son El... c'est pas vraiment un objectif mais pourquoi pas. Et donc elle venait un peu à reculons et finalement elle le fait, elle a vécu des trucs douloureux à ce moment-là, 'fin voilà le jour où elle m'annonce qu'elle a perdu sa maman, je vais pas lui dire "bon alors vos réalisations, qu'est-ce que vous avez fait ? qu'est-ce que vous avez développé comme compétences ?". 'fin là c'est complètement à l'inverse de ce que peut représenter les espaces mobilité en terme d'écoute, d'empathie, d'humain, de se mettre dans les chaussures de l'autre quoi. »*

*Marion, conseillère mobilité*

On voit donc qu'il y a une infinité de nuances possibles dans la conception d'un bon accompagnement. La tension est constante entre l'idéologie responsabilisante dans laquelle baignent les conseiller.ères et la conception qu'ils et elles ont de l'importance de leur métier, notamment autour d'une forme de dévoilement d'une intériorité de la personne accompagnée. Et cette polarisation s'incarne dans le travail de chacun.e des conseiller.ères. Ainsi Marion, dont nous avons analysé les propos comme valorisant la responsabilisation des salarié.es se montre également, dans l'extrait d'entretien ci-dessus, particulièrement attachée à l'importance du soutien apporté aux salarié.es. Si l'accompagnement permet de mieux se connaître, il offre ainsi au ou à la salarié.e plus de prises, plus de marges de manœuvre sur son parcours professionnel, pour ne pas complètement subir les transformations de l'entreprise et les blocages organisationnels sur lesquels il ou elle n'a pas de prise. C'est en tout cas dans cet esprit qu'un certain nombre de conseiller.ères travaillent, tout en gardant le plus souvent comme horizon les attentes de l'entreprise sur la mobilité professionnelle.

*« Et le, là le faire travailler sur les talents, c'est à la fois ce qu'on sait bien faire, mais aussi ce qui nous, quand on le fait on aime bien le faire et donc voilà. Donc essayer, alors là pareil, y'a des outils aussi pour faire réfléchir les gens, toujours dans "Acteur de son développement", y'a un truc qui s'appelle les trente-quatre points forts et voilà, c'est la personne, la faire travailler là-dessus et lui en faire sortir dix, puis cinq, pour que, et en se disant "bah d'accord vous aimez bien", mais comprendre avec des illustrations concrètes. »*

*Maëlle, conseillère mobilité pour les cadres*

Ainsi, en observant le travail sur autrui réalisé par les conseiller.ères, il est visible que ce dernier peut avoir pour objectif une transformation du monde social dans un sens émancipateur. Avoir du temps pour écouter et prendre en compte le point de vue subjectif de l'autre est une dimension importante et pertinente pour un métier du travail sur autrui (Demaillly 2006 ; Joubert 2005). Ainsi, Madeleine, une conseillère mobilité, a longuement insisté lors d'échanges informels sur l'importance des questions ouvertes lors de l'accompagnement. Elle a évoqué une conférence à laquelle elle a

assisté sur les travaux de Carl Rogers sur la non-directivité (Rogers 1945), qui cherchent à laisser à la personne accompagnée la liberté de choisir le cours de son expression.

De même les outils des conseiller.ères, comme les tests de personnalité, servent le plus souvent de support à un échange, ou plus précisément à une prise de conscience par la personne accompagnée de ses qualités. Il s'agit dans ce cadre de développer sa capacité à agir sur son environnement. C'est par exemple le cas des accompagnements qui ont lieu dans le cadre de programmes internes à l'entreprise pour favoriser la carrière professionnelle des femmes et qui se focalisent sur le développement de la confiance des femmes accompagnées en leurs capacités. Il y a bien derrière ces pratiques un objectif de transformation de l'ordre social qui agit non à l'échelle des structures, mais à un niveau inter-individuel. Ainsi, Marion, une conseillère mobilité accompagnant une femme bénéficiant de ce programme a cherché, tout au long de l'entretien que nous avons observé, à l'encourager à s'exprimer en réunion d'équipe quand elle s'en sentait capable. La conseillère a cherché à valoriser la personne qu'elle accompagnait en mettant en avant ses qualités. L'entretien a permis à cette personne de réaliser qu'un des freins à son expression lors de réunion était le sentiment d'infériorité qu'elle ressentait, lié au fait qu'elle avait fait peu d'études supérieures, contrairement à ses collègues, ayant souvent un bac + 5. Marion a donc mis en avant tous les atouts que procurait l'expérience par opposition aux diplômes. L'asymétrie de position sociale est une réalité qui dépasse l'accompagnement proposé par Marion, mais elle a cherché, à un niveau inter-individuel, à rendre les inégalités sociales qui structurent les possibilités d'évolution professionnelle, moins pesante pour la personne accompagnée.

L'accompagnement offre également un soutien aux salarié.es potentiellement en difficulté et une aide à la socialisation professionnelle. L'accompagnement est un temps de respiration dans le cadre d'une activité productive souvent intense.

Attardons-nous sur le déroulement d'un entretien entre Marion et une salariée accompagnée. Cette dernière vient pour faire un point sur l'enquête d'image qui a été réalisée. Elle a envoyé un questionnaire, élaboré par les espaces mobilité, aux collègues, collaborateurs et supérieurs hiérarchiques de son choix. L'objectif, présenté par la conseillère, est de mieux cerner l'impression laissée aux personnes côtoyées dans un cadre professionnel. La salariée fait son auto-évaluation : elle répond elle-même à ce questionnaire, en se situant principalement au milieu de l'échelle



proposée. Les questions proposées concernent par exemple sa capacité à développer son réseau professionnel ou à travailler de manière transversale. La conseillère présente la manière dont les différentes réponses se situent sur l'échelle (tout à fait, plutôt, un petit peu, pas du tout) et compare avec les réponses faites par la salariée accompagnée. Cette dernière lit ensuite à haute voix les réponses écrites dans les champs libres par ses collègues. La conseillère lui demande régulièrement comment elle comprend ces réponses et relativise l'importance des retours négatifs. Ceux-ci ne sont pas forcément représentatifs parce que certains collègues ne perçoivent pas les difficultés auxquelles fait face la personne accompagnée. La conseillère rappelle également que le retour d'image n'est qu'un outil qu'il ne faut pas « prendre au pied de la lettre »<sup>107</sup>.

L'observation de cet entretien rend visible le caractère formalisé des outils utilisés lors de l'accompagnement. Les étapes sont les mêmes quel que soit le ou la salarié.e accompagné.e : présentation des objectifs de l'enquête d'image, envoi du mail aux différents collègues, comparaison entre les réponses de ces collègues et les réponses de la personne accompagnée, lecture et analyse des commentaires écrits par les collègues. Cela correspond à ce que les RH racontent de leurs pratiques professionnelles lors des entretiens. Mais l'observation permet de saisir une dimension supplémentaire : l'intervention de la conseillère dans ce cadre formalisé pour s'adapter aux inquiétudes qu'exprime la personne accompagnée en nuancant les résultats des différents tests, en cherchant à les mettre en perspective.

Il est vrai que les pratiques d'intervention psychologiques tendent à invisibiliser les déterminants sociaux. C'est ce que montre Sophie Divay avec les conseillers pour l'emploi : ces derniers insistent sur le « travail sur soi » attendu des chômeurs, ce qui éclipse les dynamiques et les structures du marché du travail (1999). Cette réalité ne reflète toutefois pas les intentions des acteurs de l'accompagnement qui n'oublent pas les objectifs de l'entreprise, mais cherchent également à accompagner et soutenir les salarié.es dans leurs démarches et à leur donner des prises sur leur parcours.

---

<sup>107</sup> Extrait du journal de terrain, observation de Marion, conseillère mobilité, 07/05/2018

## Conclusion du chapitre

Nous avons vu au cours de ce chapitre quelles étaient les tensions qui pouvaient se jouer dans les pratiques de travail quotidiennes des conseiller.ères mobilité. L'accompagnement à la mobilité est en effet une manière d'encourager les salarié.es à une plus grande autonomie dans la gestion de leur parcours professionnel. Le terme de « gestion » n'est pas employé ici au hasard, et il fait partie du vocabulaire des conseiller.ères : il s'agit, pour reprendre leur vocabulaire, de planifier le « coup d'après », de voir loin, c'est-à-dire de faire des choix rationnels pour favoriser une évolution régulière dans la hiérarchie de l'entreprise. Les conseiller.ères se donnent alors pour rôle d'apprendre aux salarié.es à construire cette vision à long terme, en leur fournissant des informations sur les besoins et les attentes en termes de mobilité dans leur métier et leur secteur géographique. Mais il s'agit aussi, et c'est particulièrement vrai pour les cadres, de leur donner des clés qui doivent leur permettre d'interagir efficacement avec les bonnes personnes, autrement dit de « réseauter ». Ce travail a notamment lieu lors des ateliers collectifs organisés par les conseiller.ères. Et nous retrouvons ici la proximité avec le travail des coachs, il s'agit à la fois de travailler sur la perception que les salarié.es ont d'elles.eux-mêmes et de leur environnement, mais aussi sur la manière dont ils et elles interagissent avec cet environnement.

Toute la difficulté pour des conseiller.ères qui valorisent la dimension humaine, de soutien et d'accompagnement de leur travail, est alors de donner des prises aux salarié.es pour agir sur leur environnement, sans pour autant faire peser sur eux seuls, lors de l'accompagnement, la responsabilité de la réussite ou de l'échec du parcours professionnel. D'où une tension constante entre des discours qui reconnaissent des difficultés structurelles, soit sur le plan géographique soit pour le passage de certains niveaux hiérarchiques au suivant, et des conseils qui font porter la responsabilité de la mobilité sur les épaules du ou de la salarié.e. Ce paradoxe est essentiel pour comprendre comment les outils big data, et qui s'appuient sur l'IA, sont perçus au sein de ces services RH : ce sont des outils qui ne prennent absolument pas en compte les difficultés structurelles que nous avons évoquées et qui sont alors transformés en des

supports de réflexivité pour que les salarié.es travaillent sur leur subjectivité, ce travail étant présenté comme une des clés pour un parcours professionnel réussi.

En cela, les conseiller.ères composent, dans le cadre relativement contraint qu'est l'accompagnement individuel ou collectif, avec les exigences de l'entreprise sur la mobilité professionnelle et le poids des structures existantes. Les méthodes sur lesquelles ils et elles s'appuient sont largement utilisées dans d'autres structures d'accompagnement individuel et sont considérées comme le socle commun des métiers de l'accompagnement.

Il s'agit maintenant pour nous de décaler le regard pour analyser comment les utilisateur.rices de ces outils big data, accompagné.es ou non par des conseiller.ères mobilité, vivent et composent avec cette tension entre les contraintes des structures organisationnelles et la représentation, largement partagée au sein de l'entreprise, d'une responsabilité individuelle sur la réussite ou non du parcours professionnel.

## Chapitre 7 : Les big data RH pour l'accompagnement à la mobilité : des utilisateur.rices seuls face à des outils hors-sol

Nous avons vu dans le chapitre précédent comment les pratiques d'accompagnement des conseiller.ères mobilité se confrontaient tant aux injonctions à la mobilité et à la responsabilité individuelle qu'à la rigidité des structures organisationnelles existantes. Ces dernières laissent peu de place aux initiatives, qu'elles soient individuelles ou collectives. Ce chapitre sera l'occasion de s'intéresser non pas aux conseiller.ères mobilité ou aux responsables de projet, mais bien aux utilisateur.rices finaux des outils big data RH. Ces utilisateur.rices sont potentiellement l'ensemble des salarié.es des grandes entreprises qui développent ces outils. En pratique, ce sont souvent des personnes au sein d'entités de l'entreprise qui ont souhaité participer à cette expérimentation.

Ce chapitre s'appuiera sur 17 d'entretiens réalisés auprès de salarié.es qui se sont porté.es volontaires pour tester deux outils différents, Mobijob et un outil proposant un bilan des usages numériques, ainsi sur les observations réalisées lors d'ateliers présentant les outils big data RH aux salarié.es. L'enquête s'est intéressée au rapport des salarié.es aux outils big data RH, à leur parcours professionnel et à leur position actuelle dans l'organisation, mais aussi au contexte organisationnel dans lequel ils et elles évoluent, notamment les politiques RH, qui encadrent le déroulement des parcours professionnels<sup>108</sup>. Ces trois dimensions permettent de saisir les ressources, les opportunités et les contraintes auxquelles font face les salarié.es dans le déroulement de leur parcours professionnel et la manière dont les outils big data RH agissent sur, ou plutôt mettent en lumière ces contraintes et ces opportunités.

Il s'agit de montrer que les utilisateur.rices ne sont pas passif.ves dans la réception des outils qui leur sont proposés et que, lorsqu'ils et elles se les approprient, c'est en les détournant en partie de leur objectif initial. C'est notamment le cas lorsque les salarié.es se concentrent sur une fonctionnalité spécifique de Mobijob, la

---

<sup>108</sup> Voir cChapitre 3 :2.1

recommandation de compétences, sans s'intéresser à sa fonctionnalité principale : la recommandation de poste. L'outil devient alors, comme nous avons pu l'observer chez les conseiller.ères mobilité, plus un support de réflexivité qu'un outil pour accélérer les mobilités professionnelles. Il existe donc des possibilités d'appropriation et de contournement. Il faut également envisager que les technologies ne sont pas seulement des outils, elles peuvent permettre la valorisation des salarié.es :

*« Il n'y a pas seulement ce qu'on fait avec la technologie qui compte, il y a aussi ce que l'on devient par son usage »,  
(Bobillier Chaumon et Clot 2016, p. 3)*

Nous montrerons malgré tout que ces outils ne permettent que marginalement de développer le pouvoir d'agir des salarié.es sur leur parcours professionnel. Ces dernier.ères demeurent en effet bloqué.es par des modes d'organisation de la mobilité qui défavorisent certaines catégories de salarié.es. Les déséquilibres sont notamment liés à la situation géographique et à la concentration des postes proposés par Telco en région parisienne. Cela montre que le rapport à Mobijob est révélateur de difficultés plus larges à faire face aux injonctions à la mobilité, dans un contexte qui les limite fortement.

Sur les 17 entretiens réalisés avec les salarié.es utilisateur.rices, nous avons choisis de présenter deux profils en particulier. Toutes les deux travaillent dans la fonction RH, elles sont en cela représentatives des salarié.es qui utilisent Mobijob : plusieurs s'y intéressent parce qu'ils ou elles travaillent sur des questions proches ou parce que les directions RH ont particulièrement relayé l'appel à tester l'outil. Voici deux portraits de salarié.es, sur lesquels nous nous appuierons plus particulièrement au cours de ce chapitre. L'une est responsable d'un projet similaire à Mobijob, l'autre est manageuse opérationnelle, et c'est à ce titre qu'elle s'intéresse à l'outil. L'objectif est de saisir comment les outils big data RH sont ou ne sont pas intégrés à des quotidiens et des pratiques de travail variés et pour répondre à des objectifs différents en fonction des contextes de travail.

Ghislaine

Elle est responsable de l'expertise rémunération, qui dépend de la DRH groupe. Son travail consiste à décliner la politique du groupe en matière de rémunération. Le service de Ghislaine est chargé d'appliquer ces politiques pour qu'elles soient traduites sur la fiche de paie des salarié.es.

Elle manage une équipe d'une dizaine de personnes. Ce sont des expert.es, très pointu.es sur un domaine, qui sont amené.es à travailler de bout en bout : dès lors qu'une politique est définie, ils et elles doivent imaginer tout ce qui est à mettre en œuvre dans le système d'information, la communication autour de ces changements et toutes les opérations de production. Ghislaine intervient également sur les opérations les plus compliquées.

Elle a toujours travaillé chez Telco et souligne que c'est souvent le cas des salarié.es qui, comme elle, ne viennent pas de région parisienne. Ghislaine a alterné au cours de son parcours des activités en direction fonctionnelle et en direction opérationnelle.

Elle considère que les managers doivent trouver un juste équilibre entre rester trop longtemps sur un poste, ce qui empêche l'équipe d'évoluer, ou trop peu de temps, ce qui ne permet pas d'acquérir une expertise dans le domaine :

*« Moi je travaille avec des experts et si je veux les aider, il faut quand même que je connaisse leur travail. Et pour le coup, l'expertise est tellement pointue qu'il faut quand même un certain temps. »*

Elle a été sollicitée pour tester Mobijob, l'a fait parce que cela lui était demandé par sa hiérarchie, car elle n'est, de toute façon, pas en mobilité.

*« Donc je me suis dit, je vais injecter mon CV pour voir ce que l'outil produit, ne serait-ce que pour moi par curiosité et pour pouvoir en parler à mes équipes et le conseiller ou pas. »*

Anne

Elle est responsable de projet d'un chatbot RH basé sur le portail intranet de Telco. Ce chatbot propose un moteur de recherche, une foire aux questions. Il doit permettre de concentrer les questions basiques les plus fréquentes qui sont adressées aux centres de ressources RH (CSRH). C'est Anne qui a conçu cet outil il y a un an et demi.

Elle a entendu parler de Mobijob car il est testé en pilote au CSRH. Son manager a demandé qui voulait le tester et elle s'est portée volontaire. C'est selon elle parce qu'elle est curieuse, aime bien tester et s'interroge comme tout le monde sur son avenir professionnel.

Elle trouve l'outil très facile d'utilisation, mais souligne qu'il fait des erreurs dans la lecture des compétences et qu'il faut donc être vigilant en l'utilisant.

*« Donc je pense qu'il faut quand même être en alerte, ça reste qu'une machine et puis voir si on est d'accord, c'est-à-dire qu'il faut vraiment le prendre comme des propositions [...] Ça reste une machine et il faut l'intelligence de celui qui est concerné quand même. »*

Anne a proposé Mobijob à son équipe et elle espère que cela les encouragera à s'interroger sur les compétences qu'ils détiennent.

## 1. Les utilisateur.rices finaux face à la complexité des solutions : perplexité et détournements

Au sein des entreprises, les concepteur.rices pensent leur outil en fonction d'un.e utilisateur.rice type, imaginaire, souvent éloigné.e des contraintes effectives qui encadrent l'activité des utilisateur.rices réels (Akrich, 1993). Les utilisateur.rices sont supposé.es adopter passivement les technologies qui leur sont proposées.

Nous allons en effet voir que les utilisateur.rices sont actif.ves face à ces nouvelles technologies, tout d'abord en cherchant à comprendre un outil qui est opaque par construction, en cherchant à donner du sens aux résultats qui sont proposés. Les utilisateur.rices réalisent ensuite un travail de sélection des pratiques qui

correspondent aux préoccupations du ou de la salarié.e ou du collectif, au-delà des objectifs des commanditaires et des concepteur.rices de l'outil. Il y a donc un écart entre la représentation que propose la production dominante et celle que s'approprie effectivement son utilisateur.rice.

C'est le cas pour Thierry, chargé de l'analyse de la performance d'un réseau de boutique et en recherche d'un poste hors Île-de-France depuis deux ans, comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous

*« C. Et donc Mobijob, vous en avez reparlé avec votre conseiller mobilité ?*

*D. Euh non, je ne me sers pas trop de mon conseiller mobilité, il ne croit pas trop à ce projet de mobilité vers une autre région. Parce qu'en fait le conseiller Île-de-France se limite à son périmètre Île-de-France. Il va pas regarder ce qu'il y a comme poste dans un autre bassin parce que ce n'est pas son bassin et les gens de l'Ouest peuvent pas t'accompagner parce que tu n'es pas chez eux. Donc on est entre-deux.*

*C. Mais c'est étonnant que le problème ne se soit jamais posé avant. Tu ne dois pas être le seul à vouloir passer d'un bassin d'emploi à l'autre.*

*D. Ah non, je ne suis pas le seul, mais la plupart doivent se débrouiller par eux-mêmes. »*

*Thierry, chargé d'analyse du réseau commercial*

Nous allons donc analyser comment les salarié.es utilisateur.rices déploient leur marge de manœuvre et leur ingéniosité face à l'outil : il s'agit pour elles et eux en premier lieu et autant que possible, de comprendre les rouages de la machine.



## 1.1. Première étape : comprendre la machine

Nous avons vu que les outils big data RH sont particulièrement opaques, tant pour les responsables de projet qui les déploient que pour leurs utilisateur.rices<sup>109</sup>. Rappelons qu'il est possible de distinguer trois formes d'opacité (Burrell, 2016). Tout d'abord, celle liée à la réticence des prestataires à donner des informations sur leurs algorithmes, qu'ils considèrent comme un secret commercial : ainsi Mobijob comme Top Skills ont été développés par des start-up extérieures à Telco, qui ont donné très peu d'informations sur les données utilisées et sur la manière dont elles sont traitées. Une autre forme d'opacité est liée au fait que la plupart des salariés de l'entreprise n'ont pas de connaissances suffisantes pour évaluer la pertinence du traitement des données. C'est d'autant plus vrai que Mobijob comme Top Skills s'appuient sur l'apprentissage automatique, une technique issue du champ de l'intelligence artificielle et dont la complexité rend les résultats difficilement interprétables, y compris par les concepteur.rices des algorithmes.

Les utilisateur.rices font ici face à ce que Gilbert Simondon (1958) appelait la zone d'ombre de l'opération technique. Il souligne que cette dernière entraîne l'aliénation du ou de la travailleur.euse qui ne peut pas régler la machine et ne sait pas comment elle fonctionne. Pour construire l'objet technique, l'être humain a besoin de se représenter le fonctionnement de cette opération technique, cette étape est incontournable dans l'activité d'invention. Mais pour utiliser l'objet technique, la zone obscure reste présente : l'activité du ou de la travailleur.euse sur la machine ne prolonge pas l'activité d'invention. Pour cela, le ou la travailleur.euse devrait posséder une connaissance technique de la machine et avoir la possibilité de la régler. Gilbert Simondon considère en effet le réglage comme un prolongement de l'activité d'invention. Si pour ce dernier, l'aliénation des travailleur.euses est amplifiée par les conditions économiques, la propriété des moyens de production ne suffit pas à faire disparaître cette aliénation. Il faut pour cela que « l'utilisateur de l'objet technique soit non seulement le propriétaire de cette machine, mais aussi l'homme qui la choisit et l'entretient » (Simondon, 1958, p. 341).

---

<sup>109</sup> Chapitre 2 :3

Il est clair que les utilisateur.rices des outils big data RH sont loin d'une telle maîtrise des outils qui leur sont proposés. Toutefois, nous avons observé au cours de l'enquête que les utilisateur.rices n'acceptaient pas sans interrogation ni questionnement d'utiliser un outil dont ils et elles ne comprenaient pas le fonctionnement. C'est particulièrement vrai lorsque les résultats sont en décalage avec les connaissances qu'ont les salarié.es de la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise. Le phénomène est ici similaire à celui qui pousse les conseiller.ères mobilité à s'interroger sur le fonctionnement de Mobijob. Ainsi, Antoine, qui travaille au sein de la direction client grand public, souligne lors de notre entretien que les postes qui lui ont été recommandés par Mobijob étaient hiérarchiquement décalés par rapport à sa position actuelle dans l'organisation.

*« Ça ne tient pas compte du niveau de classification. Si je dis service client, il me propose des postes de conseillers, par exemple. »*

*Antoine, responsable de projet lancement d'offre*

Antoine pointe ici une difficulté relevée également par d'autres utilisateur.rices lors d'ateliers autour de Mobijob : l'outil ne parvient pas à évaluer ce que les conseiller.ères mobilité appellent « la séniorité ». Pour le dire autrement, il ne parvient pas à proposer un poste adapté à l'expérience du ou de la salarié.e et à son positionnement dans la hiérarchie de l'organisation. Ce sont justement ces résultats non pertinents qui l'ont amené à s'interroger sur le traitement des données récoltées pour Mobijob. Pour Antoine, il y avait une ou deux propositions de poste qui étaient pertinentes sur environ douze rapprochements. Il a donc cherché à comprendre ce décalage et émet lors de notre entretien des hypothèses pour l'expliquer. Par exemple, il suppose que les informations qu'il a rentrées sur la plateforme Mobijob sont issues de son profil LinkedIn et sont donc peut-être trop générales.

De la même manière, Thierry, chargé d'analyse pour l'amélioration des ventes, cherche à comprendre comment sont opérés les rapprochements. Lors de notre entretien, il présente un rapprochement qui lui a été proposé par la plateforme. Or lorsque l'on regarde quelles sont les compétences, affichées en vert, qui se retrouvent dans son profil et dans l'offre de poste, très peu apparaissent et la plupart des éléments sont en rouge. Thierry s'est d'abord interrogé sur un rapprochement qui ne lui paraissait pas pertinent. En cherchant sur les différents onglets de l'interface, il a

cliqué sur un onglet proposant une synthèse visuelle des éléments qui ont permis à l'algorithme de faire le rapprochement. L'utilisateur pointe ici les incohérences entre l'analyse réalisée par l'algorithme, qui montre un écart important entre l'offre et le profil, et les rapprochements que propose malgré tout la plateforme. Cet écart s'explique par le faible nombre de postes disponibles. Le volume de postes en mobilité interne déclarés sur la plateforme RH à un instant donné n'est pas suffisant pour que l'ensemble des utilisateurs se voit proposer des postes pertinents. Nous retrouvons la même difficulté dans l'expérience de Ghislaine avec Mobijob :

*« J'ai donc injecté mon CV et je dois vous dire qu'au printemps j'étais très étonnée des résultats proposés. C'était des postes de responsable réseau. Donc à un moment dans mon CV j'ai dû mettre un terme qui m'a envoyé sur un poste de responsable pilotage dans des entités techniques. Je me suis dit : il y a forcément des compétences comparables, mais enfin c'est un peu loin. Donc y'a eu deux ou trois postes sur lesquels j'aurais jamais candidaté et il y en a eu très peu sur lesquels j'aurais candidaté. Alors peut-être que les postes disponibles à l'époque dans le domaine, enfin que je relie à mes compétences, y'en avait pas. Mais en tout cas ceux qui m'étaient proposés, je ne les aurais pas proposés. Même si ça avait été un humain, je veux dire un conseiller mobilité, je ne pense pas qu'il l'aurait fait. »*

*Ghislaine, responsable de l'expertise rémunération*

Les postes pertinents par rapport à son profil sont peu nombreux et ici, Ghislaine considère que l'outil est moins efficace que les propositions qui auraient été faites par un.e conseiller.ère mobilité. Elle considère donc que l'intervention humaine ne peut amener à des résultats aussi peu pertinents, ce qui s'explique par la connaissance que les conseiller.ères mobilité sont réputé.es avoir des entités qui sont dans leur portefeuille. Pour Thierry comme pour Ghislaine, deux étapes de questionnement sont ici nécessaires : une mise en question du rapprochement proposé, puis de l'explication fournie par la plateforme pour justifier ce rapprochement.

Une autre difficulté qui ressort des entretiens avec les utilisateur.rices est le traitement des informations fournies par les salariés et des offres d'emploi et plus

particulièrement l'analyse du vocabulaire. Ainsi, Anne souligne qu'elle a indiqué sur son profil la période pendant laquelle elle était en disponibilité<sup>110</sup>.

*« J'ai disponibilité sur mon CV pour la période où j'étais en essaimage, mais ça sort "disponible" comme compétence. Donc je pense qu'il faut quand même être en alerte, ça reste qu'une machine et puis voir si on est d'accord, c'est-à-dire qu'il faut vraiment le prendre comme des propositions [...] Ça reste une machine et il faut l'intelligence de celui qui est concerné quand même. Et après pour les matchs bah moi j'ai mis que je ne voulais pas bouger. »*

*Anne, responsable de projet chatbot RH*

Cet exemple fait écho à la remarque d'un conseiller mobilité lors d'un atelier Mobijob. Ce dernier soulignait que l'expression « goût pour les chiffres » présente sur une offre de poste était traduite par l'algorithme en « dégustation ». L'analyse défectueuse proposée par Mobijob n'entraîne pas directement un abandon de l'outil par les utilisateur.rices rencontré.e.s, mais les amène à se questionner sur le fonctionnement de l'outil. Nous avons montré comment ces difficultés liées au traitement du langage s'expliquaient notamment par la standardisation de la solution pour l'ensemble des entreprises clientes chapitre.

Mais certain.es utilisateur.rices, au-delà d'un jugement sur un rapprochement en particulier émettent, comme Anne dans l'extrait d'entretien ci-dessous, un jugement sur le fonctionnement général de l'outil, qui ne tient pas ses promesses de personnalisation :

*Ça se veut personnalisé, mais finalement quand tu vois les matchs, c'est un peu standardisé quand même quoi. C'est-à-dire que moi je suis dans les RH et il ne me propose que des RH. Peut-être que*

---

<sup>110</sup> Pour les salariés qui ont le statut de fonctionnaire, il est possible de demander une disponibilité pour tenter une reconversion professionnelle. Ce dispositif était particulièrement encouragé après la privatisation de l'entreprise, à la période où sa direction cherchait à diminuer le nombre de fonctionnaires dans l'entreprise.

*c'est une réalité hein, peut-être que je ne peux faire que ça, mais bon j'ai fait d'autres choses avant.*

*Anne, responsable de projet chatbot RH*

Le cas d'Anne est particulier puisqu'elle a elle-même développé un outil big data RH, un chatbot. Son parcours et son positionnement actuel dans l'organisation lui donnent donc une expérience et des connaissances sur un outil dont le fonctionnement peut se rapprocher de Mobijob, notamment sur la difficulté à prendre en compte les situations particulières. Elle s'appuie sur ces ressources pour émettre un jugement sur le fonctionnement de l'outil. Les utilisateur.rices qui n'ont pas ces ressources circonscrivent leur jugement aux rapprochements proposés par l'algorithme par rapport à leur profil. Mais il est clair que nous ne sommes pas face à une réception passive, les utilisateur.rices se questionnent individuellement, font des retours aux responsables de projet, à travers les enquêtes de satisfaction, lors des ateliers collectifs, voire directement par courriel. Les utilisateurs rencontrés cherchent à saisir l'outil, à comprendre son fonctionnement.

Mais l'intégration de Mobijob dans les routines des salarié.es demeure extrêmement limitée. C'est dans ce sens que l'appropriation telle qu'elle est définie par Proulx – « une maîtrise cognitive croissante de l'objet technique, une intégration significative de cet objet dans les routines de l'acteur, une dimension de création, de nouveauté rendue possible par l'usage de cet objet » (2001, p. 54) –, est loin d'être complète pour cet outil. C'est vrai pour les conseiller.ères mobilité, mais c'est vrai également pour les salarié.es qui ont accès à Mobijob en direct. En revanche, différentes tactiques sont élaborées par les utilisateur.rices pour trouver une utilité à l'outil dans le déroulement de leur parcours professionnel. C'est ce que nous allons étudier maintenant.

## **1.2. Adapter l'outil à ses besoins : différentes formes de contournement**

L'enquête, à travers les entretiens avec les utilisateur.rices salarié.es et l'observation des ateliers autour de Mobijob, a permis de dégager deux profils types d'utilisateur.rices de Mobijob. Certain.es, comme Anne, se décrivent comme curieux.ses et cherchent souvent à tester les nouveaux outils proposés par l'entreprise.

L'attrait d'un outil estampillé « intelligence artificielle » est alors un facteur explicatif de l'intérêt de ces salarié.es pour Mobijob. D'autres, comme Thierry, cherchent à changer de poste depuis longtemps, dans le cas de Thierry depuis deux ans, et ne parviennent pas à trouver de poste. L'outil apparaît alors plutôt comme un énième recours, après notamment la consultation des conseiller.ères mobilité, ou en parallèle. C'est cette catégorie de salariés qui se déclare le plus clairement déçue par le fonctionnement de Mobijob :

*« Donc aujourd'hui mon retour d'expérience il est proche de zéro parce que j'ai mis des choses dedans, je ne sais pas si ça a été utilisé, si quelqu'un l'a utilisé. Et moi, ce que je pense c'est que, moi je cherche un autre poste à ce jour, enfin à ce jour, ça fait deux ans que je cherche. »*

*Thierry, chargé de l'analyse du réseau commercial*

Thierry souligne ici qu'il a investi du temps pour entrer des informations sur la plateforme Mobijob mais qu'il n'a aucune garantie que ces informations aient été vues par quelqu'un, par exemple un.e recruteur.euse. Il est vrai que les recruteur.euses de l'entreprise rencontré.es au cours de l'enquête n'utilisent que peu Mobijob car les profils de candidats sont trop peu nombreux. La position des utilisateur.rices dans l'organisation est également un élément important pour comprendre l'usage qu'ils et elles font de Mobijob : ainsi les deux manager.euses rencontré.es déclarent envisager de proposer cet outil à leurs équipes soit pour aider une personne souhaitant changer de poste, soit de manière générale pour encourager les salarié.es à réfléchir à leurs compétences professionnelles. C'est notamment le cas de Martine qui a préparé plusieurs personnes à la série d'épreuves et d'entretiens nécessaires pour passer au niveau hiérarchique supérieur, et qui considère que ces dernières ne parvenaient pas suffisamment à cerner et à mettre en avant leurs compétences. Martine espère donc que la fonctionnalité qui permet aux utilisateur.rices de recevoir des suggestions de compétences en fonction des informations qu'ils et elles ont déjà fournies serait un support utile pour ses équipes. Nous sommes ici face à une utilisation de Mobijob pour mener une forme de bilan professionnel dans le cadre d'un accompagnement managérial, qui se rapproche donc de ce qu'en font les conseiller.ères mobilité, mais s'éloigne des objectifs affichés par les concepteur.rices et les commanditaires : encourager directement la mobilité professionnelle. Rappelons en effet que la

commanditaire de Mobijob au sein de Telco s'est intéressée aux outils big data RH après des échos qu'elle avait eus d'une difficulté des cadres supérieur.es de l'entreprise à trouver un nouveau poste, suite à la crise sociale qui a eu lieu au sein de l'entreprise à la fin des années 2000.

Amaury Grimand (2012) s'intéresse à l'appropriation des outils de gestion. Il souligne que le sujet imprime sa marque sur les outils de gestion en les investissant et que ces derniers sont donc susceptibles d'évoluer en fonction des usages. Il distingue plusieurs dimensions pour penser l'appropriation des outils de gestion. Ces derniers peuvent être des vecteurs de rationalisation. Ainsi Mobijob est censé proposer des rapprochements rationnels entre offres de postes et candidats au regard des données disponibles. La question de la rationalisation est un élément essentiel dans les arguments avancés par les promoteur.ices des big data RH. Nous avons ainsi observé cet argument dans l'analyse menée sur des articles de presse évoquant les big data RH<sup>111</sup> : il s'agirait de remplacer l'instinct sur lequel s'appuieraient les recruteur.euses par une gestion rationnelle, car fondée sur des données. L'outil de gestion peut également peser dans la structuration des rapports sociaux. Ainsi Mobijob est censé permettre aux salarié.es d'agir de manière autonome sur leurs parcours professionnels, contribuant ainsi à faire peser sur eux la responsabilité de son bon déroulement. Il s'inscrit en cela dans une dynamique plus large de responsabilisation des salarié.es. Amaury Grimand évoque également le rôle de support de réflexivité que peuvent prendre les outils de gestion et c'est bien comme cela que Martine souhaite utiliser cet outil, dont les rapprochements lui semblent, par ailleurs, peu pertinents, auprès de son équipe.

En nous intéressant à la généalogie des usages des outils big data RH, nous avons cherché à saisir comment les nouvelles pratiques se greffent sur les routines existantes et nous avons vu que les usages prolongent souvent des pratiques sociales déjà formées (Boboc, Gire, Rosanvallon, 2015). Pour cela, il est important d'observer l'évolution des usages dans le temps, car l'appropriation d'un outil se heurte aux résistances des différent.es acteur.ices concernée.es. Pour Mobijob, les perceptions et les usages se transforment à mesure que l'outil est adapté aux besoins des

---

<sup>111</sup> Voir *supra*, chapitre XXX.

salarié.es. Ainsi Ghislaine souligne au cours de notre entretien que sa perception de Mobijob a évolué au fil des mois, avec ce qu'elle décrit comme une amélioration des rapprochements proposés.

Nous parlons d'appropriation, mais il faut souligner que l'autonomie des utilisateurs de Mobijob dans la construction des usages demeure limitée. Ces derniers développent des connaissances sur le fonctionnement de l'outil et une capacité à en comprendre les résultats, toutefois ces connaissances sont insuffisantes pour faire jouer les paramètres de l'algorithme et donc pour adapter les résultats. Les stratégies de détournement sont d'autant plus limitées que l'appropriation de l'outil est principalement individuelle et circonscrite à deux catégories de salarié.es : férus de nouvelles technologies et en recherche de poste depuis longtemps. Il est clair que la zone d'ombre du fonctionnement de l'algorithme pose problème aux salariés utilisateur.rices, comme aux conseiller.ères mobilité, lorsque les résultats ne correspondent pas à leurs connaissances des possibilités de mobilité professionnelle dans l'entreprise. Nous observons donc des tentatives de comprendre le fonctionnement de l'outil, mais les usages demeurent restreints et si l'outil sert effectivement de support réflexif, il n'ouvre pas d'opportunités de mobilité pour les salarié.es. Ces dernier.ères sont donc toujours pris en tenaille entre les injonctions à la mobilité et les structures organisationnelles qui freinent parfois cette mobilité.

## 2. Les outils big data RH : ressources ou contraintes ?

Les outils big data RH sont majoritairement présentés par leurs commanditaires et leurs concepteur.rices comme des outils d'aide à la décision pour les salarié.es. Ainsi, l'objectif de Mobijob est d'aider ces dernier.ères à traiter les données existantes sur la mobilité professionnelle interne, tant les offres disponibles que les parcours professionnels les plus répandus<sup>112</sup>. Il s'agit également de leur ouvrir des perspectives

---

<sup>112</sup> Les rapprochements entre offres et profils proposés par Mobijob se fondent en effet sur une base d'apprentissage composée, d'après la start-up conceptrice, d'environ 250 millions de parcours professionnels récoltés sur les réseaux sociaux.



d'évolution professionnelle qu'ils n'avaient pas envisagées. Dans cette perspective, nous nous appuyons sur l'approche par les « capacités », qui a été développée par Amartya Sen (1985). Pour l'auteur, la capacité désigne la possibilité pour une personne de faire des choix parmi les options qu'elle juge estimables et la possibilité de les réaliser. Le développement des capacités est considéré par Amartya Sen comme un élément central pour une plus grande justice sociale. Cette notion est utilisée plus largement en sciences sociales, notamment pour analyser la relation entre la formation, le travail et l'emploi (Vergnies 2007).

*« La notion de capacité, telle que nous l'utilisons, implique tout à la fois une latitude de choix individuel, des opportunités réelles, leur conversion en réalisations effectives, un pouvoir d'agir soutenu par des supports collectifs, et enfin la possibilité pour les salariés d'exprimer leurs préférences et de les faire valoir. » (Corteel et Zimmermann, 2007)*

L'approche d'Amartya Sen est volontairement incomplète : c'est un espace dans lequel placer l'évaluation : l'approche par les capacités permet de « donner la possibilité à l'individu de définir ce qui est mieux pour lui » (de Munck et Zimmermann 2008, p. 58) car c'est le débat public qui doit déterminer les valeurs et les capacités à privilégier et comment les pondérer entre elles. La notion de « facteurs de conversion » développée par Amartya Sen, entendue comme les facteurs qui permettent la transformation de capacités en fonctionnements effectifs, prend alors tout son sens. Elle permet notamment d'articuler l'analyse de l'action « comme le produit de l'interaction entre un organisme et un environnement » (*Ibid.*, p. 123) et sa dimension temporelle (tant l'itinéraire passé que le devenir).

Les facteurs de conversion peuvent être individuels, ils sont alors liés à des dispositions acquises (dépendant du genre, de l'âge, du niveau de formation, etc.). Ces facteurs peuvent également être sociaux, c'est-à-dire liés aux identités professionnelles, aux normes de travail, ou encore environnementaux, liés aux moyens techniques et aux organisations du travail. Dans le cadre d'une analyse des parcours professionnels, les rapports avec la hiérarchie, l'inscription dans un collectif de pairs, la situation personnelle, la culture de l'organisation doivent être envisagés comme des facteurs de conversion potentiels.

Nous allons voir que ce sont principalement les facteurs environnementaux qui freinent l'acquisition par les salarié.es d'un réel pouvoir d'agir sur leur parcours professionnel. Le concept d'environnement capacitant est intéressant pour analyser ensemble « les ressources du milieu et celles de l'individu » (Oudet, 2012, p. 11) en croisant les ressources internes (motivation, compétences) et externes (opportunités ouvertes par l'entreprise et moyens alloués). La notion d'environnement capacitant a été développée par Pierre Falzon ([Falzon, 2013]) à partir des travaux d'économie d'Amartya Sen, permet justement d'envisager les possibilités réelles des acteurs en fonction de leurs situations.

L'environnement capacitant peut être pensé d'un point de vue préventif comme un environnement non délétère pour l'individu, qui préserve ses capacités futures d'action. D'un point de vue universel, cet environnement prend en compte les différences interindividuelles pour faciliter l'intégration et la reconnaissance sociale. C'est aussi un environnement qui permet aux personnes de gagner en contrôle sur leur activité de travail et en possibilité d'action. Cela passe entre autres choses par la possibilité de développer de nouvelles compétences. Mais la faible prise qu'ont les salarié.es, tant sur le fonctionnement de l'outil que sur les normes qui encadrent la mobilité professionnelle ne semble pas contribuer à développer un environnement capacitant, c'est-à-dire qui donne plus de prise au ou à la salarié.e sur son parcours professionnel, sans pour autant faire peser sur lui ou elle la responsabilité des politiques organisationnelles. Nous allons voir que la dimension réflexive d'un outil comme Mobijob est réelle mais qu'elle ne permet pas vraiment de développer la marge de manœuvre des salarié.es, qui sont toujours pris.es dans les tensions entre les pratiques organisationnelles et les injonctions à la mobilité.

## 2.1. Un support réflexif ?

*« Je l'avais trouvé très bien ce petit outil, surtout au niveau des compétences. Quand on voit que j'avais téléchargé un PDF et il m'a ressorti toutes les compétences et ça collait pile-poil à ce que j'avais, je me suis dit franchement ça valait pas le coup de se casser la tête pendant des heures à lister toutes les compétences. [...] Ah oui, moi j'ai trouvé ça super, j'en ai même parlé à mes collègues RH de la formation, je leur ai dit, c'est vrai que dans les formations on*

*parle souvent des compétences, il faudrait s'en inspirer parce que c'est un outil qui te ressort tes compétences, sur un CV qui est quand même, théoriquement tout le monde a quand même son CV plus ou moins à jour, voire tu peux même utiliser l'entretien annuel, l'EI. C'est bien quoi, en un clic on ressort les compétences, et on ressort même des compétences que bah, effectivement j'aurais pas ressorties comme ça [...] Ouais bah y'en avait effectivement, j'ai cette compétence mais bon j'y'aurais pas pensé sur le coup. C'est pour ça que c'était pas mal, moi j'ai trouvé ça intéressant. »*

*Martin, chargé de qualité des échanges avec les client.es*

Dans l'extrait ci-dessus, Martin souligne bien le rôle réflexif qu'il attribue à Mobijob : proposer des compétences auxquelles il n'aurait pas pensé. Dans cette perspective, l'outil répond à un des objectifs des conseiller.ères mobilité lors de leurs accompagnements : développer chez les salarié.es une meilleure connaissance de leurs priorités et de leurs atouts. Ou plutôt, proposer une aide pour les formuler de manière adaptée au contexte de la recherche de poste. Cette attention portée, tant par les concepteur.rices de Mobijob que par ses utilisateur.rices à la question des compétences est liée à la place croissante des compétences dans l'évaluation individuelle des salarié.es. Cette dynamique est notamment visible dans l'accord reconnaissance des compétences et des qualifications signé par Telco en 2017.

Dans cette perspective, certain.es manager.euses rencontré.es considèrent cet outil comme un support utile dans l'accompagnement de leurs équipes. C'est notamment pour elles et eux un moyen d'ouvrir à d'autres perspectives des salarié.es considéré.es comme préoccupé.es uniquement par leur travail. C'est le cas de Martine par exemple qui décrit les membres de son équipe comme « très dans leur quotidien et leur activité ».

Ghislaine souligne elle aussi au cours de notre entretien la dimension réflexive que peut prendre Mobijob pour les utilisateur.rices :

*« Si j'ai quelqu'un qui est en situation de mobilité, je lui dis "bah tu te poses pas de question, tu fais ça. Ca va t'être utile. Après tu l'utilises, tu l'utilises pas, peu importe, mais au moins ça donne*

*des... " Alors je sais qu'il y en a qui vont me dire : si je mets des alertes sur l'outil Performance mobilité, j'aurais aussi ça. Oui d'accord mais il y a aussi une autre analyse de ton CV et de tes compétences. Parce que finalement, les alertes que nous mettons sur Performance, c'est bien, mais c'est nous qui mettons les critères, voilà. Donc si vous êtes limitatifs dans les critères et bah ce qui va sortir sera limité. Tandis que là, l'avantage de Mobijob c'est lui qui fixe les critères, c'est pas vous qui les mettez. Donc il a cette capacité d'ouverture. »*

*Ghislaine, responsable de l'expertise rémunération*

Il s'agit ici d'un élément qui revient fréquemment dans les discours de la responsable de projet Mobijob : ouvrir les perspectives des salarié.es à des postes qu'ils et elles n'auraient pas envisagés pour elles.eux-mêmes. L'outil est ici personnifié et crédité d'une « capacité d'ouverture » qui manquerait aux utilisateur.rices. Ce qui est sous-entendu dans cette expression, c'est bien que le traitement de grandes quantités de données par Mobijob permet d'obtenir des résultats intéressants, inaccessibles à des êtres humains.

Mais ouvrir des perspectives aux salarié.es ne leur donne pas pour autant des prises réelles sur leur parcours professionnel. Bénédicte Zimmermann montre dans son étude sur le travail au sein des groupements d'employeur.euses (2011) à quel point les facteurs de conversion qui permettent de passer d'une liberté théorique à une possibilité effective sont situés.

*« Car la seule volonté individuelle et la possibilité théorique d'ajustement offerte par le temps partagé ne suffisent pas. Encore faut-il pouvoir. Et le « pouvoir » entendu au sens de capacité d'agir, c'est-à-dire d'emprise sur son propre parcours, ne peut être imputé à la seule personne ; il dépend aussi des possibilités de prise sur l'environnement. De ce fait, il est fortement tributaire de la qualité organisationnelle et humaine de ce dernier, des appuis et des entraves qui le caractérisent » (Ibid., p. 96)*

L'analyse de Bénédicte Zimmermann permet de penser ensemble le pouvoir de domination et le pouvoir d'agir<sup>113</sup>, en dépassant les discours d'entreprise qui envisagent l'être humain plutôt que la personne socialisée et agissent en faisant primer l'égalité naturelle sur les inégalités sociales.

## 2.2. Un outil qui met en lumière les inégalités face à la mobilité professionnelle

Pour certain.es salarié.es, participer au test d'un outil big data RH revient à s'investir dans un projet qui sort du quotidien et dont la dimension « innovante » est valorisante. C'est par exemple le cas d'Antoine qui déclare aimer tester les choses et avoir par exemple testé différents produits mis à la vente par Telco en avant-première. Mais l'investissement dans ce projet a dans cette perspective la même valeur que l'investissement dans le développement de n'importe quelle innovation de l'entreprise. Cela ne permet pas une plus grande marge de manœuvre sur son parcours professionnel. Les salarié.es, encouragé.es à être mobiles, sont en effet encadré.es dans leur mobilité par des pratiques de recrutement, le plus souvent informelles, et ils et elles n'ont pas tous les ressources sociales pour dépasser ces blocages.

*« Forts ou faibles (Granovetter, 1974), les liens pertinents se construisent et s'alimentent en dehors de la sphère professionnelle proprement dite. In fine, le parcours dépend du capital social que chaque individu réussit à accumuler et de son habileté à le valoriser dans le contexte professionnel. Au-delà des critères officiels censés garantir une stricte égalité de traitement, les possibilités réelles d'évolution reflètent l'inévitabile répartition des ressources individuelles en termes de compétences sociales, d'insertion dans des réseaux, dans un contexte où aucun support collectif*

---

<sup>113</sup>Qu'elle définit comme la « capacité d'intervenir dans une situation donnée, de s'approprier les instruments et les techniques disponibles et, ce faisant, d'engendrer des petits déplacements dans le quotidien » (op. cit., p. 155).

*également accessible à tous ne vient corriger ce déséquilibre. »  
(Corteel et Zimmermann 2007, p. 34)*

La notion d'insertion dans les réseaux est ici essentielle et il est visible que le support collectif, représenté par les espaces mobilité mis à disposition des salarié.es, n'est pas suffisant puisque dans cette structure, les divisions entre bassins d'emplois sont reproduites. Dans l'approche par les capacités, pour qu'une personne puisse convertir une capacité en action, il faut que l'environnement y soit favorable et cette transformation passe par des facteurs de conversion. Or certaines modalités de conversion s'avèrent être des facteurs qui bloquent la conversion des capacités de mobilité en réalisation. C'est notamment le cas des différences entre les catégories de poste qui encadrent fortement les mobilités. C'est également vrai de l'absence de budget prévu pour les mobilités professionnelles, ce qui rend les différentes entités frileuses à recruter des personnes extérieures au bassin d'emploi. Ce sont dans les deux cas des normes informelles qui orientent et contraignent partiellement les possibilités de mobilité. C'est ce que montre l'extrait d'entretien ci-dessous :

*« Voilà, et donc je fais aussi le tri par niveau. Généralement je prends du E, voire Dbis. Parce que le problème en fait c'est que pour un même poste entre ici et la province, nous on est E ici, eux ils sont Dbis.*

*Intervieweuse. Ah oui ?*

*Donc c'est souvent que j'ai eu le cas où je cherchais un poste et quand j'ai regardé, bah l'intitulé correspondait à ce que je cherche mais le grade est Dbis. Je contacte le manager et il me fait : ah ouais mais là vous êtes E et le poste est Dbis. [...] C'est pas le cas, même avec ARCQ (accord reconnaissance des compétences et des qualifications), ils disent : ne vous placez pas sur du Dbis, vous allez vous dévaluer et je n'ai pas le budget pour un E. Et quand on vient d'un autre bassin d'emploi, alors là, c'est la double peine. Oui parce qu'en fait quand on change de bassin, ça implique un déménagement. Et en fait chez Telco, y'a des accords, quand il y a un changement de bassin géographique, ils paient le déménagement. Ça coûte des sous de déplacer quelqu'un, y'a une prime de réinstallation qui est de 3000 euros plus*

*1200 euros par enfant à charge. Donc ça leur fait la grosse sortie d'un coup, donc à moins qu'ils n'aient vraiment personne, là ils sont prêts à ouvrir, c'est vraiment le service minimum. [...] Le manager est moins réticent mais le RH le rappelle tout de suite à l'ordre en lui disant "non, non y'a pas de budget". Donc c'est très compliqué de changer de bassin, déjà de trouver des offres. »*

*Thierry, chargé d'analyse du réseau commercial*

Dans cet extrait d'entretien, Thierry, chargé de l'analyse de la performance des points de vente dans un secteur géographique donné, montre à quel point l'égalité devant la mobilité professionnelle, affichée par l'entreprise, se brise sur les pratiques effectives de recrutement. Deux dimensions sont mises en avant. Tout d'abord le fait que malgré le récent accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications supposées rendre caduque le positionnement des postes à un niveau hiérarchique, il reste très difficile pour un.e salarié.e d'obtenir un poste à un niveau hiérarchique différent de celui auquel il ou elle se trouve. Cela s'explique tout d'abord par un blocage qui relève des représentations : la dévaluation symbolique que représente le fait de prendre un poste inférieur à son niveau hiérarchique. Mais cela s'explique également par des difficultés pratiques pour aligner la rémunération du poste sur celle du ou de la candidat.e. Il faut en effet souligner que les manager.euses ont peu de marge de manœuvre pour augmenter le salaire d'un membre de leur équipe puisqu'ils et elles disposent d'une enveloppe budgétaire fixe, qui doit être répartie entre tous les membres de l'équipe.

La seconde dimension qui mine l'égalité des salarié.es face à la mobilité est la géographie. C'est un élément important, il est ressorti dans quatre des dix entretiens avec des utilisateur.rices salarié.es de Mobijob, et a été évoqué par plusieurs conseiller.ères mobilité et est ressorti lors de deux observations d'ateliers autour de Mobijob. Telco met en effet en avant dans sa communication l'importance de la non-discrimination lors des recrutements tant internes qu'externes. A travers la situation de Daniel, nous voyons que les mobilités sont finalement très contraintes, et que les propositions de Mobijob ne peuvent prendre en compte ces pratiques informelles. Elles sont alors complètement décalées par rapport aux possibilités réelles des salarié.es lorsqu'ils souhaitent changer de poste. Amaury Grimand (2012) souligne que la gestion des compétences ne révèle pas les savoir-faire, elle prétend rationaliser les

pratiques informelles. Dans ce cadre, l'autonomie et la responsabilité sont pensées comme des attributs des salarié.es. Le cas de Mobijob montre à quel point cette approche sous-estime, voire occulte complètement le contexte social dans lequel s'inscrivent les salarié.es.

*« Bah non parce que voyez-vous, le problème avec tout ça, c'est une démarche très parisienne. Moi j'ai fait dix ans sur Paris au sein de Telco. Bon je changeais de poste à peu près tous les trois ans, voilà, il n'y avait pas de problème. Si moi je regarde sur Nantes, pfff, je regarde régulièrement parce que je suis abonné à Telco Jobs. Je suis abonné à la partie Ouest, bon, je regarde les postes. Sur un mois, les postes E, mais tout confondu, y compris des trucs qui sont pas de notre, de notre, on va dire domaine, E et F, il y a dix postes. Donc je ne vois pas ce qu'ils vont me proposer. [...] Moi je vois pas ce qu'on peut me proposer comme suggestions puisque de toute façon il n'y a pas de postes. »*

*« Ma trajectoire c'est bien beau mais c'est dans l'absolu, après il y a la réalité géographique, y'a la réalité du terrain. Si vous dites que partant de tel poste, vous pouvez avoir telles options en prospective, ok. Mais si vous mettez un poste qui n'existe pas sur la localisation géographique. Des gens qui font Lille – Paris ou Marseille – Paris, enfin y'en n'a pas tous les quatre matins non plus. Donc il faut aussi que ce soit relié à la réalité géographique, à la réalité sur le terrain. »*

*Thierry, chargé d'analyse du réseau commercial*

Il est visible à travers ces deux extraits d'entretien que les inégalités face à l'outil reflètent les inégalités face à la mobilité professionnelle : la centralisation des activités de l'entreprise en région parisienne fait que la majorité des postes disponibles dans les autres régions sont des postes de techniciens ou de commerciaux et les directions fonctionnelles sont en grande majorité autour de Paris. Cette répartition crée des inégalités structurelles que Mobijob met particulièrement en lumière.



### 2.3. Quand un outil hors sol est déployé sans accompagnement des utilisateurs

Au-delà des inégalités, notamment géographiques, auxquelles font face les utilisateur.ices, ces dernier.ères se retrouvent souvent seul.es face à des outils qui ont été développés loin, tant de leurs situations de travail effectives que de leurs préoccupations. Celles et ceux que Marie-Anne Dujarier (2015) appelle les planneur.eus sont éloigné.es physiquement du lieu de la production, à une distance temporelle de cette dernière puisqu'ils et elles doivent concevoir les outils à l'avance, ce qui ne permet pas de les adapter en fonction des difficultés qui émergent à l'usage. Toutes ces formes de distance ne permettent pas de s'adapter aux pratiques de travail effectives des salarié.es.

Cet éloignement était particulièrement marquant sur un terrain d'enquête que nous n'avons pas encore évoqué. Ce dernier est en effet différent des autres, car l'outil concerné ne relève pas des big data. La direction des RH de Telco a développé un outil permettant aux salarié.es d'obtenir un bilan statistique de leurs usages des outils numériques. Il s'agissait de remplir les engagements pris par la direction de l'entreprise lors du dernier accord sur la transformation numérique, signé en 2016. Un des axes de cet accord est le droit à la déconnexion, et c'est dans cette perspective qu'ont été développés les bilans individuels sur les usages numériques. Ces bilans proposent aux salarié.es des indicateurs chiffrés sur leur usage de leur boîte mail, du logiciel de conférence téléphonique interne et de Skype Entreprise. Ces indicateurs sont croisés avec les moyennes des autres membres d'un même métier et d'une même entité. Nous avons réalisé des entretiens avec 7 utilisateur.ices salarié.es de ces bilans, ainsi que des observations d'ateliers qui en faisaient la promotion. Plusieurs échanges informels avec le responsable du projet nous ont permis de comprendre que ce projet était une manière de remplir les engagements de la direction, mais que cette dernière n'avait aucunement l'intention d'investir largement dans l'outil, ni d'en faire la promotion.

Les salarié.es que nous avons rencontré.es au cours de cette enquête ont un profil similaire : c'est leur intérêt pour les nouvelles technologies qui les a poussé.es à se proposer pour tester ce nouvel outil. La question de la déconnexion semble par ailleurs se poser pour plusieurs d'entre elles.eux et notamment celles et ceux qui sont en télétravail. Pourtant, aucun.e ne met ce sujet en avant au cours des entretiens. Ils

et elles ne se sentent généralement pas concerné.es par le droit à la déconnexion. La majorité d'entre elles.eux déclare consulter ses mails ou le réseau social d'entreprise ponctuellement le soir et le week-end. Ces pratiques sont toutefois systématiquement présentées comme des choix personnels. Ainsi, le chargé de communication interne, qui consulte parfois ses mails le week-end, considère que le travail hors des horaires de bureau n'est pas nécessaire à son niveau hiérarchique et déclare que « les mails seront toujours là lundi ».

Les enquêté.es expliquent leur intérêt pour l'outil par une curiosité, notamment de leurs propres pratiques numériques. En cela, on pourrait penser que les bilans sur les usages numériques permettraient aux salarié.es d'exercer un regard réflexif sur leur rapport aux outils numériques. Pourtant nous allons voir que le caractère rudimentaire des indicateurs et l'absence de dynamique collective et managériale autour de la question des usages du numérique rendent ce travail réflexif difficile et peu utile pour les salarié.es.

Les utilisateur.rices rencontré.es ne sont pas représentatif.ves de l'ensemble des salarié.es de l'entreprise puisqu'ils et elles font partie des volontaires qui se sont manifestés pour tester l'outil. Ces utilisateur.rices sont donc plus intéressé.es par la question des usages du numérique que le reste des salarié.es. Ils et elles utilisent régulièrement Skype, une à deux fois par jour pour la plupart d'entre elles.eux, et jusqu'à vingt fois par jour pour un des enquêté.es, le plus souvent pour la messagerie instantanée. Le logiciel de conférence téléphonique interne est quant à lui utilisé de manière hebdomadaire. Ainsi, une des enquêtées, responsable relation client, utilise beaucoup le téléphone et met en avant l'importance du contact en face à face ou par téléphone, plus efficace selon elle que les mails. Le réseau social interne est quant à lui majoritairement utilisé comme source de documentation ou pour l'animation d'une entité par les responsables de la communication interne. Les enquêté.es utilisent beaucoup les mails. Ainsi 2 enquêté.es parlent de leurs postes précédents sur lesquels ils et elles n'arrivaient pas à gérer le flux de mails, certain.es ayant eu jusqu'à 200 mails non traités et en retard. 4 d'entre elles et eux parlent d'une trop grande quantité de mails reçus, notamment de newsletters, ce qui ralentit leur travail. C'est le phénomène de dispersion qui a été analysé par Caroline Datchary, et qui relève d'une forme de « multi-activité, polyvalence, travail d'articulation, de régulation, zapping, résistance à l'interruption » (Datchary 2011, p. 157). 2 des enquêté.es, un pilote des opérations d'infrastructures et une responsable bureautique, évoquent

l'intensification de leur travail, qui explique selon eux le peu d'intérêt qu'ont manifestés leurs collègues pour les bilans des usages numériques : ces dernières n'ont pas le temps de s'intéresser à des outils ou projets annexes à leur travail.

Plus généralement, l'enquête fait ressortir des limites importantes à l'outil. Tout d'abord, le choix des outils analysés n'est pas forcément adapté : il ne prend pas en compte les réseaux sociaux tant internes à l'entreprise qu'externes. D'autre part les indicateurs choisis et la manière dont ils sont construits soulèvent des questions chez les enquêtés. La comparaison aux moyennes du métier et de l'entité est qualifiée d'intéressante et les enquêtés font des hypothèses sur les écarts. Plusieurs soulignent toutefois que le périmètre choisi pour la moyenne est trop large pour en tirer des conclusions, et qu'il faudrait au moins qu'il soit défini précisément pour savoir à quoi les indicateurs individuels sont comparés. Nous nous retrouvons ici à nouveau face à des utilisatrices qui n'ont que peu d'informations sur la construction des indicateurs, ce qui rend les résultats du bilan difficile à interpréter et l'exercice de réflexivité sur ses pratiques particulièrement délicat et l'utilité au quotidien limitée.

*« Sur l'ensemble c'est pas inintéressant, mais c'est pas quelque chose qu'on va aller regarder tous les jours »*

*Hervé, pilote de production réseaux*

Cet extrait d'entretien résume bien la position des utilisatrices rencontrées. Si les résultats du bilan correspondent globalement à l'idée qu'ils et elles se font de leurs pratiques, les enquêtés déclarent ne pas savoir quelles conclusions en tirer. La plupart n'ont donc consulté le bilan que deux fois : après avoir reçu l'alerte par mail et avant notre entretien.

Il n'y a pas de répercussion concrète de la consultation du bilan sur le travail ou les modes de communication. Cela s'explique selon les enquêtés par l'absence d'accompagnement autour de l'outil (formations, échanges avec les collègues, recommandations en fonction des résultats). Il manquerait une « vision métier » : l'idée est que l'outil ne semble pas avoir été conçu à partir des besoins des salariés. Les pratiques des outils numériques des salariés dépendent de celles des autres salariés, avec lesquels ils interagissent ou pas. Ces dernières dépendent toujours des habitudes et des modes de fonctionnement de leurs collègues, de leur hiérarchie et globalement de l'ensemble des personnes avec lesquelles ils et elles interagissent sur

le plan professionnel. Un bilan individuel des usages numériques proposé sans une dynamique collective qui amènerait à réfléchir sur les limites à poser entre vie personnelle et vie professionnelle ou plus généralement sur les usages des outils numériques fait alors reposer sur les salarié.es la responsabilité du changement de leurs pratiques de travail et de communication. Responsabilité qu'ils et elles ne peuvent assumer puisque ces pratiques sont élaborées collectivement.

Au total, les deux outils analysés ne permettent ni à leurs utilisateur.ices de poser un regard réflexif sur leurs usages des outils numériques, ni de favoriser la mobilité interne au sein de l'entreprise. Parce qu'ils sont implantés sans être accompagnés d'une dynamique plus large de transformation des pratiques organisationnelles, ils font reposer la responsabilité d'éventuels changements sur les individus.

## Conclusion du chapitre

Nous avons vu que les utilisateur.ices n'étaient pas passifs face aux outils big data RH, malgré l'opacité qui les caractérise. L'enquête a permis de montrer, tant à travers les entretiens que grâce aux observations d'ateliers, que les utilisateur.ices de la plateforme Mobijob, comme celles et ceux des bilans des usages numériques, cherchent avant tout à comprendre le fonctionnement des applications qui leur sont proposées par l'entreprise. Cette étape de compréhension semble être un préalable nécessaire pour s'approprier les outils, particulièrement lorsque les résultats paraissent incohérents. Les utilisateur.ices font donc appel tant à leur connaissance de l'organisation et des pratiques de mobilité interne qu'à des compétences acquises dans leur travail sur le développement et le fonctionnement des outils numériques pour essayer de faire sens des résultats proposés.

Mais ce recours à leurs ressources personnelles ne suffit pas pour que l'outil s'intègre dans les habitudes des salarié.es. Pour le bilan sur les usages numériques, cela s'explique clairement par le fait que l'outil a été déployé dans l'entreprise sans s'intégrer dans une démarche plus large de réflexion et d'action sur les usages des outils numériques et l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Le manque de communication de la direction d'entreprise autour de cet outil n'a en outre pas permis à des équipes de travail de s'en saisir dans une démarche liée à des préoccupations locales. Aucun environnement capacitant n'est développé pour que

les salarié.es puissent s'approprier l'outil comme un support réflexif. Si nous revenons à l'approche par les capacités, ce sont ici les facteurs organisationnels qui manquent pour que l'outil développé devienne une ressource et contribue à une mise en capacité des salarié.es. Il manque notamment une politique menée localement sur l'articulation entre vie privée et vie professionnelle et sur la charge de travail adaptée pour maintenir cet équilibre. Un travail mené au sein des différents collectifs professionnels sur l'organisation du travail serait également un élément important pour que les salarié.es s'approprient l'outil comme un support de réflexion sur leur pratique, tant au niveau individuel que collectif.

Pour ce qui est de Mobijob, dont le déploiement a été accompagné d'une campagne de communication, avec notamment des conférences téléphoniques pour présenter l'outil et échanger avec des utilisateur.rices, la difficulté se situe ailleurs. D'une part, la recherche d'une mobilité interne n'est pas partagée par tous les salarié.es. Ainsi les férus de technologie rencontrés au cours de l'enquête ne cherchent pas à changer de poste, mais souhaitent découvrir un outil présenté comme innovant. D'autre part, pour les salarié.es qui souhaitent effectivement réaliser une mobilité, ni l'outil, ni certaines pratiques internes à l'organisation ne leur permettent de réaliser cette mobilité, notamment dans le cas où ils souhaitent changer non seulement de poste, mais aussi de bassin géographique. Il est clair ici que Mobijob met en lumière des inégalités entre les salarié.es dans leur possibilité d'être mobiles, et que l'outil ne leur permet pas de dépasser ces inégalités. Robert Castel (2009) met en avant l'importance des supports collectifs, qu'il définit comme un ensemble de droits, de ressources matérielles et symboliques fournis par différents collectifs. Ce sont ces supports collectifs qui offrent aux individus une marge de manœuvre relative sur leur parcours. Chez Telco, malgré l'existence de structures d'accompagnement, ces supports collectifs semblent faire défaut pour permettre aux salarié.es de réaliser leurs projets professionnels. Le développement de ces supports est freiné par les pratiques formelles et informelles de mobilité, qui restreignent notamment les possibilités de mobilité géographique, en l'absence de politiques ambitieuses pour lutter contre les inégalités entre les salarié.es. C'est d'autant plus paradoxal que, comme nous l'avons vu dans cette troisième partie, ces salarié.es sont pris.es en étau entre ces difficultés et l'injonction à être mobile qui traverse les politiques organisationnelles de l'entreprise.

## Conclusion

*« Selon moi, la sociologie commence lorsque l'on a compris que le monde social est dur et que l'histoire des hommes est faite davantage d'épreuves douloureuses que de lendemains qui chantent.*

*Elle ne part pas de l'exaltation triomphaliste de la grandeur de l'individu, mais espère aboutir à montrer qu'il peut malgré tout essayer de conduire sa vie avec une certaine indépendance, à condition d'avoir de la chance et de disposer d'un minimum de supports pour le faire »*

*(Robert Castel, La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu, 2009, p. 65)*

## 1. Apports de la thèse

Le sujet des big data et de l'IA est particulièrement actuel et nous avons voulu enquêter sur ce que font ces outils aux organisations qui les déploient et sur ce qu'ils révèlent des dynamiques existantes. Les expérimentations nous semblaient en effet un objet intéressant pour cerner l'évolution des pratiques RH et les difficultés liées au déploiement d'un outil de gestion au sein d'une organisation, ainsi que les spécificités liées à la complexité technique de ces outils. Nous avons donc analysé ces outils tout à la fois comme des outils de calcul, mettant en nombre les parcours et les compétences professionnelles, comme des outils de gestion, ayant pour objectif une rationalisation des politiques RH, et comme des outils de travail, s'intégrant plus ou moins bien dans les pratiques quotidiennes des professionnels des RH. La première partie de la thèse a été l'occasion de mieux cerner les outils big data RH. Nous avons analysé la manière dont ces outils se sont progressivement constitués comme un objet de recherche, en les replaçant dans le cadre des transformations des politiques RH en cours et en faisant émerger les contradictions entre imaginaires valorisants et limites techniques. La thèse a ensuite cherché à saisir la manière dont les acteurs font face à ces nouveaux outils, qui viennent percuter leurs pratiques professionnelles. La troisième partie s'est interrogée sur la manière dont les enquêtés composent avec

les tensions entre des injonctions généralisées à la mobilité et des structures organisationnelles contraignantes.

Nous avons montré au cours de cette thèse que ces outils s'inscrivaient à la suite d'outils de gestion existants. Nous avons toutefois vu que leurs objectifs d'automatisation partielle et de rationalisation se heurtaient aux pratiques professionnelles des services RH, mais aussi à l'organisation des mobilités au sein de l'organisation. Finalement, loin des imaginaires décrivant des robots capables de remplacer des services RH, nous avons observé des solutions souvent inadaptées aux pratiques de travail existantes et qui suscitaient alors des résistances et des réappropriations, sur le plan tant individuel que collectif. C'est ici que l'enquête de terrain, et notamment la combinaison des entretiens semi-directifs avec l'observation directe du travail des conseiller.ères mobilité et des chargé.es de recrutement, ont été essentielles pour aller au-delà de l'analyse des expérimentations en cours. Ce travail d'enquête a en effet permis d'inscrire ces outils émergents dans la filiation des outils de gestion des RH et d'analyser dans cette perspective leur réception : comme un outil parmi les nombreux qui sont proposés aux professionnels des RH et dont le déploiement ne transforme pas radicalement leurs perspectives de travail.

En enquêtant sur le développement d'outils s'appuyant sur les big data dans les RH, nous avons cherché à cerner les raisons pour lesquelles ces outils sont actuellement expérimentés dans plusieurs grandes entreprises et à mettre en lumière ce que le déploiement de ces outils révèle des dynamiques à l'œuvre au sein des services RH de ces organisations. Ce travail a nécessité de prendre la mesure du poids symbolique des technologies utilisées, au sein des organisations et dans la presse : souvent présentés et perçus comme des machines apprenant seules, quelle que soit la qualité des données d'entrée, nous avons pu mesurer au cours de l'enquête les différentes manières de percevoir ces outils, en fonction de la place des acteurs dans l'organisation et de leur trajectoire professionnelle.

Nous avons montré que l'adhésion aux imaginaires de puissance des outils big data RH est dépendante de l'expérience des acteur.rices par rapport à ces outils : plus cette expérience s'ancre dans le travail quotidien, plus les limites de ces outils sont expérimentées et mises en avant. L'étude des outils big data RH a en outre permis de mettre au jour les tensions qui traversent Telco autour de la mobilité professionnelle et qui se rejouent dans le travail des conseiller.ères mobilité : une tension entre la

valorisation de l'accompagnement individualisé et du rôle de soutien aux salarié.es d'une part, et le rôle des conseiller.ères au sein de l'entreprise comme catalyseurs de mobilité d'autre part. Or cette contradiction, avec laquelle les professionnel.les des RH composent au quotidien, est exacerbée par le déploiement d'un outil standardisé, c'est-à-dire dont les règles de calcul s'appliquent de la même manière pour tout.es les utilisateur.rices. Ce qui pose problème avec un outil comme Mobijob, c'est la tension entre le refus des conseiller.ères de standardiser leur accompagnement et la standardisation du traitement des parcours professionnels qu'implique l'utilisation de cette solution. Les conseiller.ères s'opposent finalement à la standardisation de leur métier. Si pour l'instant leurs marges de manœuvre demeurent importantes, c'est notamment parce que les capacités de l'outil s'avèrent très limitées, puisque les résultats proposés sont peu pertinents. Nous avons toutefois montré que ces difficultés n'entraînent pas un rejet automatique de l'outil, mais laissent la place à certaines formes de réappropriation, dépendantes de trajectoires et de positions particulières dans l'organisation.

Les big data RH ont pour objectif de mettre en nombre des réalités jugées jusque-là difficilement objectivables, notamment les compétences et les expériences professionnelles. Ils participent en cela d'une forme de mathématisation des processus et des interactions entre les services RH et leurs interlocuteur.rices. La thèse a cherché à interroger ce processus et plus particulièrement la perception et la connaissance qu'en avaient les différent.es acteur.rices concerné.es par le déploiement d'outils big data. Le travail de quantification déployé par les concepteur.rices de ces outils n'est jamais explicité ou dévoilé : les informations sur les données qui sont utilisées et sur la manière dont elles sont traitées ne sont connues que des concepteur.rices et ne sont pas rendues accessibles aux autres acteur.rices qui interagissent avec ces outils. Ce travail sur les données inscrit pourtant dans les solutions déployées des conceptions situées de la mobilité professionnelle, de la compétence, du bon candidat. Nos conclusions s'inscrivent ainsi à la suite des travaux de sociologie de la quantification, notamment sur la quantification des qualités (Bidet et Jany-Catrice 2017).

Cette mathématisation doit permettre de mieux gérer le recrutement et la mobilité des salarié.e.s au sein d'entreprises qui comptent notamment sur la flexibilité de leurs salarié.e.s pour gagner en productivité, dans un contexte d'individualisation des relations de travail et du déroulement des carrières professionnelles. Mais ces outils



de gestion ont aussi vocation à être appropriés par les professionnels des RH comme des outils de travail, pour leur permettre de rationaliser leur activité. Or nous avons montré au cours de cette thèse que c'est dans la difficulté à mettre en nombre ces éléments qualitatifs que se glisse la marge de manœuvre de ces professionnels pour investir et transformer ou refuser ces outils. Ce sont précisément les limites techniques et organisationnelles de ces opérations de quantification et de standardisation qui permettent aux utilisateur.rice.s, à travers leurs interactions concrètes avec ces outils, d'adapter dans une certaine mesure ces outils standardisés à leurs pratiques et à leur conception de la qualité de leur travail.

Cette adaptation demeure toutefois limitée par le manque de transparence qu'entretiennent les concepteur.rices sur le fonctionnement de ces algorithmes. L'intelligibilité est pourtant un élément essentiel pour donner des prises aux salarié.es et aux candidat.es sur les outils qui influencent leur parcours professionnels. Nous avons évoqué l'analyse que propose Robert Castel (2009) des supports collectifs, qui peuvent être compris comme un ensemble de droits, de ressources matérielles et symboliques fournis par différents collectifs. Pour reprendre la définition qu'en donne Danilo Martuccelli, ce sont l'ensemble des soutiens qui tiennent l'individu face au monde, « matériels ou symboliques, proches ou lointains, conscients ou inconscients, activement structurés ou passivement subis, toujours réels dans leurs effets, et sans lesquels, à proprement parler, il ne subsisterait guère » (Martuccelli 2002, p. 64). Or, c'est lorsque ces supports font défaut que l'injonction à s'autogouverner a des conséquences particulièrement inégalitaires (*Ibid.*). Dans un cadre où les parcours professionnels sont de plus en plus individualisés et la stabilité de l'emploi remise en question pour de nombreux.ses salarié.es (Castel 2009), le déploiement de solutions big data dans les services RH vient renforcer les exigences de mobilité et de flexibilité. Ces exigences pèsent plus particulièrement sur les salarié.es les moins doté.es en supports collectifs, supports sur lesquels ils et elles pourraient s'appuyer pour gagner en marge de manœuvre sur leur parcours professionnel.

## 2. Pistes à poursuivre

De nombreuses pistes pourraient prolonger et approfondir les résultats de cette thèse qui s'est concentrée sur le déploiement de solutions big data dans les services RH, alors que ces outils ne sont encore qu'en phase exploratoire. Cette attention à des phénomènes en cours d'émergence gagnerait à être complétée d'une analyse des conséquences de ces expérimentations quelques années après leur déploiement. Cela permettrait de cerner leurs impacts concrets éventuels dans les entreprises : le recrutement de professionnels des RH sensibilisés à l'utilisation de l'IA dans les processus de recrutement ou de mobilité professionnelle, l'évolution des pratiques d'accompagnement, ou au contraire l'abandon de ces outils, considérés comme inadaptés aux exigences de personnalisation de l'accompagnement.

L'enquête monographique nous a permis de saisir les rapports de pouvoir et de coopération qui expliquent le déploiement ou l'abandon de certaines solutions et surtout d'inscrire l'utilisation de ces outils dans un cadre organisationnel, historique et social donné, cadre qu'il est indispensable de saisir pour comprendre la réception de ces outils par les utilisateur.rices. Une approche qui permettrait d'analyser les pratiques existantes dans d'autres entreprises ou dans d'autres fonctions des entreprises compléterait le travail de cette thèse sur les spécificités liées à l'histoire de l'organisation et aux pratiques des professionnels des RH, ainsi que les tendances globales qui sous-tendent l'utilisation d'outils big data. Ainsi des technologies similaires sont déployées dans le champ juridique, et permettent aujourd'hui de modéliser des décisions passées, à travers différentes techniques et notamment l'apprentissage automatique. D'autres solutions en cours de développement cherchent à modéliser le raisonnement et la décision d'un.e juge sur des cas précis, en s'appuyant sur des bases de données des précédentes décisions judiciaires (Hyde 2019). Ces solutions automatisées soulèvent des problèmes, notamment un risque d'uniformisation des décisions et de performativité des résultats algorithmiques (O'Neil 2016). Certain.es chercheur.euses soulignent par ailleurs les écarts importants entre les discours des promoteur.rices de cette justice augmentée et ses possibilités réelles (Lacour et Piana 2019).

Plus globalement, nombre de discours sur l'IA soulignent que le développement de ces technologies pourrait entraîner la disparition de nombreux emplois<sup>114</sup>. C'est un discours qui est également tenu par certain.es responsables de projet rencontrés au cours de l'enquête. Ces discours méritent d'être fortement relativisés. Tous les métiers ne sont pas automatisables de la même manière : certains nécessitent une grande dextérité manuelle et sont difficilement automatisable ; à l'inverse, des métiers dans lesquels l'interaction humaine est centrale sont eux aussi relativement protégés de l'automatisation (Ezratty 2019). D'autres part, ces études surestiment souvent les capacités de l'IA, en s'appuyant par exemple sur des réussites comme celle d'AlphaGo au jeu de go, alors que ces succès ne sont pas facilement transposables dans des domaines plus complexes (Marcus 2018). Il serait donc intéressant de chercher à déterminer quelles sont les transformations que le déploiement de ces outils entraînera dans les services RH. Pour dépasser les exercices de prospective, il faudra donc attendre quelques années avant de voir émerger des travaux répondant à cette question.

Les difficultés d'accès à certains terrains ont limité notre analyse du fonctionnement des algorithmes utilisés pour la mobilité interne au sein de Telco. Ce serait pourtant un axe particulièrement intéressant à creuser. Nous avons toutefois pu montrer les problèmes que posait l'opacité entourant le fonctionnement de ces solutions. Il reste un travail essentiel à mener sur l'intelligibilité des algorithmes, notamment ceux qui s'appuient sur l'IA, pour les personnes concernées. Des réflexions sont dès lors à mener sur la qualité des données qui peuvent être traitées par ces solutions : pour être efficaces, les outils semblent avoir besoin de données constituées spécifiquement pour les algorithmes qui vont les utiliser. Nous avons vu que l'utilisation de bases de données déjà constituées dans d'autres objectifs ne permettait pas actuellement d'obtenir des résultats pertinents pour le rapprochement entre profil et offre. On peut alors s'interroger sur l'utilité de développer de telles solutions pour les entreprises, vu par ailleurs les limites organisationnelles que nous avons analysées et

---

<sup>114</sup> Ce discours est présent par exemple dans le rapport de l'OCDE publié en en 2019 et intitulé « Perspectives de l'emploi de l'OCDE en 2019 », qui déclare notamment qu'« au cours des 15 à 20 prochaines années, 14 % des emplois actuels pourraient disparaître sous l'effet de l'automatisation » (p. 7)

les réorganisations fréquentes, y compris en terme de référentiels, qui nécessiteraient de coûteuses mises à jour de ces solutions.

Le manque d'intelligibilité des algorithmes soulève également la question du respect des droits humains dans les processus de recrutement et de gestion des carrières, et plus largement dans l'ensemble des domaines au sein desquels ces algorithmes sont déployés. C'est particulièrement vrai pour les algorithmes les plus complexes, ceux qui sont dits apprenants. Ces derniers peuvent apprendre des données qui leur sont fournies, dans la mesure où ces dernières sont correctement étiquetées, ce qui rend l'explication des résultats de la machine particulièrement difficile à obtenir (Donnat 2019). Des travaux de juristes se penchent d'ailleurs sur cette question et soulignent que la notion de loyauté peut être utilisée pour analyser l'utilisation d'algorithmes dans le cadre des relations entre un.e employeur.euse et un.e salarié.e (Bossu 2020). La loyauté se manifeste non seulement par une forme de transparence, mais aussi par le respect de la personne, c'est-à-dire l'attention aux droits fondamentaux dont le ou la salarié.e bénéficie, y compris au sein de l'entreprise. Ce respect passe nécessairement par un traitement algorithmique qui doit être justifié par la légitimité des intérêts poursuivis par le responsable du traitement des données<sup>115</sup>, qui doit toujours être proportionné au respect des droits fondamentaux de la personne concernée. Ainsi, salarié.es comme candidat.es peuvent refuser de faire l'objet d'un traitement automatisé pour une décision qui l'affecte de manière significative<sup>116</sup>. S'il est vrai que pour les outils que nous avons analysés, une intervention humaine est toujours effective à la fin du processus de recrutement, les candidat.es qui ne sont pas sélectionné.es par l'algorithme n'ont pas bénéficié de cette intervention humaine :

*« Donc si des CV ont été écartés par l'algorithme, il ya déjà eu des décisions individuelles sur lesquelles l'être humain n'est, à aucun moment, intervenu et qui se trouvent, de ce fait, avoir fait l'objet d'un traitement entièrement automatisé. A moins que l'on considère que l'intervention humaine, lors de la dernière phase du*

---

<sup>115</sup> Article 6 du règlement européen sur la protection des données (2016).

<sup>116</sup> Article 22 du règlement européen sur la protection des données (2016).

*recrutement [...] soit une décision de refus implicite des dossiers de candidats non retenus. Une telle approche serait critiquable car l'opérateur humain n'aura jamais eu entre ses mains ou sous son regard le dossier qu'il a rejeté en validant la candidature d'un autre.» (Peyronnet 2020, p. 157)*

La question du droit des candidat.es et salarié.es à refuser ce traitement automatisé se pose à la fois sous l'angle du droit et des éventuelles jurisprudences qui en découleront, mais également d'un point de vue sociologique pour voir dans quelle mesure l'asymétrie de la relation entre candidat.e ou salarié.e et recruteur.euse n'empêche pas l'exercice de ce droit à ne pas faire l'objet d'un traitement automatisé. Reste alors à savoir quelles sont les possibilités d'organisation collectives qui permettraient l'exercice effectif de ce droit.

## Bibliographie

AGGERI Franck et LABATUT Julie, 2010, « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *FCS – Finance Contrôle Stratégie*, n° 3, p. 5-37.

AJUNWA Ifeoma, 2016, *The Paradox of Automation as Anti-Bias Intervention*, Rochester, NY, Social Science Research Network.

AKRICH Madeleine, 2010, « Comment décrire les objets techniques? », *Techniques & Culture*, 2010/1 (n° 54-55), p. 205-219.

AKRICH Madeleine, 1991, « De la sociologie des techniques à une sociologie des usages : L'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération », *Techniques & culture*, n° 16, p. 83-110.

ALALUF Matéo, 1986, *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 339 p.

ALPAYDIN, 2009, *Introduction to Machine Learning*, Cambridge, The MIT Press, 584 p.

ALTER Norbert, 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, France, Presses universitaires de France, xvi+388 p.

ALTER Norbert, 1996, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation.*, Paris, PUF, 241 p.

AYZAC Maud et CHEVALEYRIAS Thibault, 2019, *Intelligence artificielle et ressources humaines. Du cadre éthique à l'action*, Paris, Wavestone - cercle Humania, 60 p.

BASTIN Gilles et TUBARO Paola, 2018, « Le moment big data des sciences sociales », *Revue française de sociologie*, 2018, vol. 59, n° 3, p. 375-394.

BEAUVOIS Jean-Léon et LE POULTIER François, 1986, « Norme d'internalité et pouvoir social en psychologie quotidienne » ["Norm of internality and social power in daily psychology"], *Psychologie Française*, 1986, vol. 31, n° 2, p. 100-108.

BECKER Gary, 1964, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Cambridge, NBER, 187 p.

BENARROSH Yolande, 2000, « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et emploi*, 2000, vol. 81, p. 9-26.

BENEDETTO-MEYER Marie, BOBOC Anca, CHAUMON Marc-Eric Bobillier, BOULLIER Dominique, CROUZAT Pauline, DARENE Nathalie, DRONNE Aline, ENEL Lucie, ERBS Laurent, GAMKRELIDZE Tamari, HUET Frédéric, JEANNIN Hélène, JOUAN Adrien, LABORDE Aurélie, LUCAS Olivier, MANDINAUD Vincent, MERIAUX Olivier, MESMIN Guillaume, METZGER Jean-Luc, NICOT Anne-Marie, PARLIER Michel, NGOC Quynh Anh Pham, RICHE Laurent, ROUSSEAU Thierry, RUFFIER Clément, SARAZIN Béatrice, SERRANT Didier, TREMBLAY Diane-Gabrielle, VALENDUC Gérard et YAGOUBI Amina, 2017, « Mieux travailler à l'ère du numérique : définir les enjeux et soutenir l'action », 2017, p. 211.

BENEDETTO-MEYER Marie et KLEIN Nicolas, 2017, « Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques », *Sociologies pratiques*, 2017, vol. 34, n° 1, p. 29-38.

BENEDETTO-MEYER Marie et WILLEMEZ Laurent, 2017, « Vous prendrez en charge le côté humain du projet », *Savoir/Agir*, 8 septembre 2017, N° 40, n° 2, p. 45-52.

BERNOUX Philippe, 2015, *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Toulouse, Octarès Editions (coll. « Travail & activité humaine »), 207 p.

BEUSCART Jean-Samuel, COAVOUX Samuel et MAILLARD Sisley, 2019, « Les algorithmes de recommandation musicale et l'autonomie de l'auditeur. Analyse des écoutes d'un panel d'utilisateurs de streaming », *Réseaux*, 2019, vol. 213, p. 17-47.

BEZES Philippe, 2000, « Les hauts fonctionnaires croient-ils à leurs mythes ? L'apport des approches cognitives à l'analyse des engagements dans les politiques de réforme de l'État. Quelques exemples français (1988-1997) », *Revue française de science politique*, 2000, vol. 50, n° 2, p. 307-332.

BIDET Alexandra et JANY-CATRICE Florence, 2017, « Quantifier les qualités », *Revue Française de Socio-Économie*, 2017/2, n° 19, p. 19-26.

BOBILLIER CHAUMON M.-E., 2016, « L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 22, n° 1, p. 4-21.

BOBILLIER CHAUMON Marc-Éric et CLOT Yves, 2016, « Clinique de l'usage : Les artefacts technologiques comme développement de l'activité: Synthèse Introductive au dossier », *Activités*, vol. 13, n° 2.

BOBOC Anca, 2017, « Numérique et travail : quelles influences ? », *Sociologies pratiques*, vol. 34, n° 1, p. 3-12.

BOELAERT Julien et OLLION Étienne, 2018, « The Great Regression : Machine Learning, Econometrics, and the Future of Quantitative Social Sciences », *Revue française de sociologie*, vol. 59, n° 3, p. 475-506.

BOLTANSKI LUC et CHIAPELLO Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p.

BOSSU Bernard, 2020, « Gestion par algorithme du personnel et exigence de loyauté et de transparence » dans *Intelligence artificielle, gestion algorithmique du personnel et droit du travail*, Paris, Dalloz (coll. « Études »), p. 115-129.

BOUFFARTIGUE Paul, 2001a, *Cadres: la grande rupture*, Paris, La Découverte (coll. « Collection Recherches »), 348 p.

BOUFFARTIGUE Paul, 2001b, *Les cadres: fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 245 p.

BOUFFARTIGUE Paul et POCHIC Sophie, 2001, « « Cadres nomades » : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres », *Actes des Huitièmes Journées de Sociologie du Travail*, p. 49-58.

BOUSSARD Valérie, 2016, « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », *Travail, genre et sociétés*, n° 35, n° 1, p. 47-65.

BOUSSARD Valérie, 2009, « L'incontournable évaluation des performances individuelles: entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 8, n° 2, p. 37.

BOUSSARD Valérie, MERCIER Delphine et TRIPIER Pierre, 2004, *L'aveuglement organisationnel: Ou comment lutter contre les malentendus*, Paris, CNRS Éditions (coll. « Sociologie »), 183 p.

BOWKER Geoffrey et STAR Susan, 1999, *Sorting Things Out. Classifications and its consequences*, Cambridge, The MIT Press, 392 p.



BOYD Danah et CRAWFORD Kate, 2012, « Critical questions for big data : Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon », *Information, Communication & Society*, vol. 15, n° 5, p. 662-679.

BRUNEL Valerie, 2006, « Pratiques réflexives et régulation organisationnelle », *Communication et organisation*, n° 28, p. 17-31.

BURRELL Jenna, 2016, « How the machine "thinks": Understanding opacity in machine learning algorithms », *Big Data & Society*, vol. 3, n° 1, n.p.

BUTLER Judith, 1990, *Trouble dans le genre: pour un féminisme de la subversion*, Paris, La Découverte, 283 p.

CARDON Dominique, 2015, *À quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*, Paris, Seuil (coll. « La République des idées »), 112 p.

CASILLI Antonio, 2019, *En attendant les robots, enquête sur le travail du clic*, Paris, Seuil (coll. « La couleur des idées »), 400 p.

CASTEL Robert, 2009, *La montée des incertitudes: travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil, 457 p.

CASTEL Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Gallimard (coll. « Collection Folio Essais, 349 »), 813 p.

CASTEL Robert, 1981, *La gestion des risques: de l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*, Paris, Les Éditions de Minuit, 227 p.

CASTEL Robert, ENRIQUEZ Eugène et STEVENS Hélène, 2008, « D'où vient la psychologisation des rapports sociaux ? », *Sociologies pratiques*, vol. 17, n° 2, p. 15-27.

CASTRA Denis, 2003, *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF (coll. « Le Travail humain »), 254 p.

CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick, 2013, *Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte, 300 p.

CHRISTL Wolfie et SPIEKERMANN Sarah, 2016, *Networks of control: a report on corporate surveillance, digital tracking, big data & privacy*, Wien, Facultas, 165 p.

CLOT Yves, 2006, « Clinique du travail et clinique de l'activité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, n° 1, p. 165-177.

CLOT Yves, 1995, *Le travail sans l'homme ?*, Paris, La Découverte (coll. «La Découverte poche / Sciences humaines et sociales»), 308 p.

CLOT Yves et FAITA Daniel, 2000, « Genres et styles en analyse du travail : concepts et méthodes », *Travailler*, n° 4, p. 7-42.

COLARDYN Danièle et LANTIER Françoise, 1982, « L'analyse des contextes professionnels », *Revue française de pédagogie*, vol. 61, n° 1, p. 7-16.

COMBES Marie-Christine, 2002, « La compétence relationnelle : une question d'organisation. », *Travail et emploi*, n° 92, p. 5-17.

CORTEEL Delphine et ZIMMERMANN Bénédicte, 2007, « Capacités et développement professionnel », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n° 98, p. 25-39.

COURPASSON David, 2000, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF (coll. « Sciences sociales et sociétés »), 320 p.

DATCHARY Caroline, 2011, *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès, 206 p.

DAUMAS Maurice, FOURASTIE Jean et GILLE Bertrand, 1961, *Documents pour l'histoire des techniques : études pour un traitement automotique des sources en histoire des techniques*, Paris, France, Centre de documentation d'histoire des techniques, vol. 4.

DELAHAYE Hélène, 2008, « Sociologue en entreprise : réflexions sur la complémentarité des savoirs », *Sociologies pratiques*, n° 16, n° 1, p. 55-62.

DEMAILLY Lise, 2009, « Fortunes et ambiguïtés de l'accompagnement », *Empan*, vol. 74, n° 2, p. 21-28.

DEMAILLY Lise, 2006, « La psychologisation des rapports sociaux comme thématique sociologique », dans Bresson M. (dir.), *La psychologisation de l'intervention sociale*, Paris, L'Harmattan, p. 35-50

DENIS Jérôme, 2018, *Le travail invisible des données : éléments pour une sociologie des infrastructures scripturales*, Paris, Presse des Mines ParisTech.

DESROSIERES Alain, 2014, *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La Découverte, 286 p.

DESROSIERES Alain, 2012, « Est-il bon, est-il méchant ? Le rôle du nombre dans le gouvernement de la cité néolibérale », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, vol. 7, n° 2, p. 261-295.

DESROSIERES Alain, 1993, *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte (coll. « Poche/Sciences humaines et sociales »), 462 p.

DILTS Robert, 2006, *Changer les systèmes de croyances avec la PNL*, Paris, Dunod (coll. « Accompagnement et coaching »), 208 p.

DIMAGGIO Paul et POWELL Walter, 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 1983, vol. 48, n° 2, p. 147-160.

DIVAY Sophie, 1999, *L'aide à la recherche d'emploi. Des conseils pour sauver la face*, Paris, L'Harmattan (coll. « Logiques sociales »), 254 p.

DODIER Nicolas, 1997, « Remarques sur la conscience du collectif dans les réseaux sociotechniques », *Sociologie du travail*, p. 131-148.

DONNAT Francis, 2019, « L'intelligence artificielle, un danger pour la vie privée ? », *Pouvoirs*, vol. 170, n° 3, p. 95-103.

DU CASTEL François (dir.), 1993, *Les télécommunications*, Nanterre, Berger-Levrault, 74 p.

DUGUE Élisabeth, 1994, « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 3, p. 273-292.

DUJARIER Marie-Anne, 2015, *Le management désincarné : enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 264 p.

DUJARIER Marie-Anne, 2010, « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 128-129, n° 1, p. 135.

EHRENBERG Alain, 1998, *La fatigue d'être soi : dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 318 p.

ELISH Madeleine et BOYD Danah, 2018, « Situating methods in the magic of Big Data and AI », *Communication Monographs*, vol. 85, n° 1, p. 57-80.

ENRIQUEZ Eugène, 1976, « Évaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises », *Connexions*, n° 19, p. 79-110.

EUBANKS Virginia, 2018, *Automating Inequality: How High-tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*, New York, St Martin's Press, 272 p.

EYMARD-DUVERNAY François et MARCHAL Emmanuelle, 1997, *Façons de recruter: le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Editions Métailié (coll. « Collection Leçons de choses »), 239 p.

EZRATY Olivier, 2019, « Les fumeuses prévisions sur le futur de l'emploi », *Constructif*, vol. 54, n° 3, p. 11-15.

FALCOZ Christophe, 2001, « Les « cadres à haut potentiel », ou l'obligation de réussite » dans *Cadres: la grande rupture*, Paris, La Découverte (coll. « Recherches »), p. 221-239.

FAYOL Henri, 1917, *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dunod et E. Pinat, 174 p.

FLICHY Patrice, 2013, « Rendre visible l'information », *Réseaux*, n° 178-179, n° 2, p. 55-89.

FONDEUR Yannick, 2014, « La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 14, n° 2, p. 135.

FOUCAULT Michel, 2004, *Naissance de la biopolitique, Cours au collège de France (1978-1979)*, Paris, Gallimard-Seuil, 368 p.

FOUCAULT Michel, 2003, *Le Pouvoir psychiatrique. Cours au Collège de France (1973-1974)*, Paris, Seuil (coll. « Hautes études »), 404 p.

FOUCAULT Michel, 2001, *Dits et écrits, II*, Paris, Gallimard, (coll. « Quarto »), 1726 p.

GARCIA Sandrine et MONTAGNE Sabine, 2011, « Pour une sociologie critique des dispositifs d'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 189, n° 4, p. 4-15.

GERNET Isabelle et DEJOURS Christophe, 2009, « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 8, n° 2, p. 27.

GILBERT Patrick, 1999, « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives », n° 124, p. 66-75.

GOFFMAN Erving, 1956, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit, 256 p.

GOLDNER Fred et RITTI Richard, 1967, « Professionalization as career immobility », *American Journal of Sociology*, vol. 72, p. 489.

GOLLAC Michel et KRAMARZ Francis, 2000, « L'informatique comme pratique et comme croyance », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 134, n° 1, p. 4-21.

GOODY Jack, 1979, *La Raison graphique: la domestication de la pensée sauvage*, Paris, Éditions de Minuit, 274 p.

GRIMAND Amaury, 2012, « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, p. 237.

HARCOURT Bernard, 2014, « Governing, Exchanging, Securing: Big Data and the Production of Digital Knowledge », *Columbia Law School*, p. 1-37.

HARDING Sandra, 1990, « Feminism, science, and the anti-enlightenment critiques », *Feminism/Postmodernism*, ed. Linda Nicholson, p. 83-106.

HATCHUEL Armand et WEIL Benoît, 1992, *L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Paris, Economica, 263 p.

HILLAU Bernard, 1987, « Compétence et sémiologie de l'action » dans *Analyse des contenus d'activité*, Paris, CEREQ, p. 101-111.

HUGHES Everett Cherrington, 1996, *Le regard sociologique: essais choisis*, Paris, France, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 344 p.

HUGUES Everett, 1958, *Men and Their Work*, Glencoe, The Free Press, 184 p.

HYDE Aurore, 2019, « La justice prédictive : enjeux et perspectives », document issu d'un déjeuner-débat IRJS, École de droit de la Sorbonne, 18 p.

JOUBERT Christiane, 2005, « Approche psychanalytique groupale du travail en équipe » dans *Interprofessionnalité en gérontologie*, Toulouse, ERES (coll. « Pratiques gérontologiques »), p. 97-110.

KITCHIN Rob, 2014a, « Big Data, new epistemologies and paradigm shifts », *Big Data & Society*, vol. 1, n° 1, 12 p.

KITCHIN Rob, 2014b, *The data revolution: big data, open data, data infrastructures & their consequences*, Los Angeles, California, SAGE Publications, 222 p.

KORNHAUSER William, 1962, *Scientists in Industry: Conflict and Accommodation*, Oakland, University of California Press, 230 p.

KÜBLER-ROSS Elisabeth, 1969, *On Death & Dying. What the dying have to teach doctors, nurses, clergy and their own families*, s.l., MacMillan, 288 p.

LACOUR Stéphanie et PIANA Daniela, 2019, « Faites entrer les algorithmes ! Regards critiques sur la « justice prédictive » », *Cités*, vol. 80, n° 4, p. 47-60.

LAHIRE Bernard, 1998, *L'homme pluriel: les ressorts de l'action*, Paris, Fayard (coll. « Pluriel »), 392 p.

LATOUR Bruno, 1987, *La science en action: introduction à la sociologie des sciences*, Paris, La Découverte / Poche (coll. « Sciences humaines et sociales »), 663 p.

LAUFER Jacqueline et FOUQUET Annie, 2001, « À l'épreuve de la féminisation » dans *Cadres: la grande rupture*, Paris, La Découverte (coll. « Recherches »), p. 249-267.

LEBLANC Patrice, 1994, « L'imaginaire social. Note sur un concept flou », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 97, p. 415-434.

LINHART Danièle, 1990, « Quels changements dans l'entreprise? », *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, p. 75-92.

LORDON Frédéric, 2009, *La crise de trop. Reconstruction d'un monde failli*, Paris, Fayard, 306 p.

MARCHAL Emmanuelle et RIEUCAU Géraldine, 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte (coll. « Repères »), 128 p.

MARCUS Gary, 2018, « Deep Learning: A Critical Appraisal », Ithaca, Cornell University Press online, p. 27.

MARTUCCELLI Danilo, 2004, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 3, p. 469-497.

MARTUCCELLI Danilo, 2002, *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard (coll. « Folio Essais »), 720 p.

MAUSS Marcel, 1938, « Une catégorie de l'esprit humain : la notion de personne, celle de « moi » » dans *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, p. 333-362.

MIAS Arnaud, 2014, « Les tentatives d'encadrement des parcours professionnels par la régulation de branche : vers quelles "mobilités" ? » dans *Emploi, formation, compétences. Les régulations de la relation salariale en questions*, Toulouse, Octarès Editions, p. 149-161.

MIDLER Christophe, 1986, « La logique de la mode managériale », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, p. 74-85.

MONCHATRE Sylvie, 2010, « Déconstruire la compétence pour comprendre la production des qualifications », *Interrogations*, n° 10, p. 20-40.

MONCHATRE Sylvie, BARALDI Laurence et DURIEUX Christine, 2002, « La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale ? » dans *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, Paris, Economica, p. 113-135.

MUHLMANN David, 2001, « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 3, p. 327-347.

MUNCK Jean DE et ZIMMERMANN Bénédicte, 2008, *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Paris, Editions de l'EHESS (coll. « Raisons pratiques »), p. 334 p.

NAVILLE Pierre, 1945, *Théorie de l'orientation professionnelle*, Paris, Gallimard (coll. « Idées 270 »), 372 p.

NEYRAT Frédéric, 2008, « Le travail à l'épreuve de la compétence », *Savoir/Agir*, 2008, n° 3, n° 1, p. 31-36.

OGIEN Albert, 2010, « La valeur sociale du chiffre : La quantification de l'action publique entre performance et démocratie », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 5, n° 1, p. 19-40.

OLLION Étienne et BOELAERT Julien, 2015, « Au delà des big data. Les sciences sociales et la multiplication des données numériques », *Sociologie*, vol. 6, n° 3, p. 295-310.

O'NEIL Cathy, 2016, *Weapons of math destruction: how big data increases inequality and threatens democracy*, New York, Crown, 259 p.

PARADEISE Catherine et LICHTENBERGER Yves, 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 1, p. 33-48.

PASQUALE Frank, DEVESA Florence, ADAMS Phil et DI BISCEGLIE Lucia, 2015, *Black box society: les algorithmes secrets qui contrôlent l'économie et l'information*, Limoges, FYP éd., 320 p.

PELLETIER Denis, NOISEUX Gilles et BUJOLD Charles, 1974, *Développement vocationnel et croissance personnelle: approche opératoire*, Montréal, McGraw-Hill, 191 p.

PERILLEUX Thomas, 2005, « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'État social actif et l'idéologie managériale » dans VIELLE Pascale, POCHET Philippe et CASSIERS Isabelle (dir.), *L'État social actif : vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, p. 301-322.

PERRIN-JOLY Constance, 2010, « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS, Research experiments, Expériences de recherche* [en ligne].

PEYRONNET Marie, 2020, « L'usage des algorithmes et de l'IA dans le recrutement : une occasion de (ne) plus discriminer ? » dans *Intelligence artificielle, gestion algorithmique du personnel et droit du travail*, Paris, Dalloz (coll. « Études »), p. 139-162.

POCHIC Sophie, 2007, « Développer la recrutabilité. L'autre versant des transitions professionnelles », *Cadres CFTD*, n° 425-426, p. 27.

POCHIC Sophie, 2005, « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi*, vol. 91, n° 1, p. 75-93.

POCHIC Sophie, 2004, « Le manager et l'expert, des figures imposées ? », dans KARVAR Anousheh et ROUBAN Luc (dir.), *Les cadres au travail, de nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, p. 168-198.

POMBOS José Luís Fava de Matos, 2019, « Landing on the right job : a machine learning approach to match candidates with jobs applying semantic embeddings », Lisbonne, Repositório da Universidade Nova de Lisboa, 59 p.

RABARDEL Pierre, 1995, *Les hommes et les technologies: approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Colin (coll. « Collection U Série Psychologie »), 239 p.

REYNAUD Jean-Daniel, 2001, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 1, p. 7-31.



REYNAUD Jean-Daniel, 1995, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, 241 p.

ROGERS Carl, 1945, « The Non-directive Method as a Technique for Social Research », *American Journal of Sociology*, 1945, n° 50, p. 278-283.

ROUCHI Camille, 2017, « Réflexivité et recherche-action en contrat CIFRE, quand les contraintes du terrain deviennent opportunités », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, n° 13 (1), p 211-224.

ROUVROY Antoinette et BERNS Thomas, 2013, « Gouvernementalité algorithmique et perspectives d'émancipation: Le disparate comme condition d'individuation par la relation ? », *Réseaux*, vol. 177, n° 1, p. 163-196.

SALMAN Scarlett, 2015, « Le temps des coachs ? Trajectoires typiques d'une figure du « nouvel esprit du capitalisme » », *Travail et emploi*, n° 143, p. 59-73.

SALMAN Scarlett, 2008, « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, vol. 17, n° 2, p. 43-54.

SCHWARTZ Olivier, 2011, « La pénétration de la « culture psychologique de masse » dans un groupe populaire : paroles de conducteurs de bus », *Sociologie*, vol. 2, n° 4, p. 345-361.

SEGRESTIN Denis, 2004, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 344 p.

SEN Amartya, 1985, *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, Oxford, North-Holland, 130 p.

SIMONDON Gilbert, 1958, *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier (coll. « Philosophie »), 367 p. (nouvelle éd. revue et corr.).

STEINER Philippe et VATIN François, 2013, *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, 848 p.

STEVENS Hélène, 2008, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, vol. 17, n° 2, p. 1-11.

SUPIOT Alain, 2015, *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France*, Paris, Fayard, C.E.R.A.S, vol. 349, 512 p.

SUPIOT Alain, 1999, *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 321 p.

TALLARD Michèle, 2001, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n° 41-42, p. 159-187.

TRALONGO Stéphanie, 2008, « La méthode du « Projet personnel et professionnel » : un « travail de soi » des étudiants », *Sociologies pratiques*, vol. 17, n° 2, p. 95-105.

UGHETTO Pascal, 2018, *Organiser l'autonomie au travail. Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Limoges, FYP Editions (coll. « Entreprendre – Nouvelle économie »), 168 p.

UGHETTO Pascal, 2013, « Utiliser une base de données en organisation. La recherche de l'instrument », *Réseaux*, n° 178-179, p. 197-222.

VATIN François, 1987, *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 218 p.

VERGNIES Jean-Frédéric, 2007, « Pour une approche par les capacités avec Amartya Sen », *Formation emploi*, n° 98, p. 1-5.

VEYNE Paul, 1983, *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ? Essai sur l'imagination constituante*, Paris, Seuil, 169 p.

VIDAL Geneviève, 2012, *La sociologie des usages: continuités et transformations*, Cachan, France, Lavoisier : Hermès science publications, DL 2012, 251 p.

VRANCKEN Didier et MACQUET Claude, 2006, *Le travail sur soi: vers une psychologisation de la société ?*, Paris, Belin, 254 p.

ZARIFIAN Philippe, 2001, *Le modèle de la compétence*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 114 p.

ZARIFIAN Philippe, 1999, *Objectif compétence - Pour une nouvelle logique*, Rueil-Malmaison, Liaisons (coll. « Entreprise & carrières »), 229 p.

ZIMMERMANN Bénédicte, 2011, *Ce que travailler veut dire : une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica (coll. « Etudes sociologiques »), 233 p.

## Annexes

### 1. Liste des entretiens

Utilisateur.rices RH	Agathe	Mobijob	Directrice d'un espace mobilité	09/04/2018
	Manon	Mobijob	Conseiller mobilité pour les cadres	25/10/2017
	Sylvain	Mobijob	Conseiller mobilité pour les cadres	09/11/2017
	David	Mobijob	Conseiller mobilité pour les cadres	16/11/2017
	Catherine	Mobijob	Conseiller mobilité pour les cadres	20/11/2017
	Mathilde	Mobijob	Conseillère mobilité pour les cadres	18/12/2017
	Maëlle	Mobijob	Conseillère mobilité pour les cadres	19/09/2018
	Paul	Mobijob	Conseiller mobilité pour les cadres	13/12/2017
	Laure	Blablajob	Conseiller mobilité pour les cadres	25/10/2018
	Etienne	Mobijob	Conseiller mobilité	03/04/2018
	Marion	Mobijob	Conseillère mobilité	03/04/2018
	Pauline	Mobijob	Conseillère mobilité	04/04/2018
	Marie	Mobijob	Conseillère mobilité	26/03/2018
	Marine	Mobijob	Conseillère mobilité	19/12/2017
	Marina	Mobijob	Conseillère mobilité	28/09/2018
	Jonathan	Blablajob	Conseillère mobilité	05/04/2018
	Laurence	Blablajob	Conseillère mobilité	30/11/2018
	Sarah	Up Hiring	Chargée de recrutement	

Utilisateur.rices salarié.es	Marie	Bilans des usages numérique	Responsable du développement des compétences	02/10/2017
	Romain	Bilans des usages numérique	Business partner communication interne	04/09/2017
	Hervé	Bilans des usages numérique	Pilote de production réseaux	24/08/2017
	Jean	Bilans des usages numérique	Chargé de communication	03/08/2017
	Henri	Bilans des usages numérique	Responsable des outils de provisioning bureautique	24/08/2017
	Natacha	Bilans des usages numérique	Chargée de relation client	01/08/2017
	Martin	Mobijob	Chargé de qualité correspondances sortantes	23/10/2018
	Ghislaine	Mobijob	Responsable de l'expertise rémunération	17/10/2018
	Thierry	Mobijob	Chargé d'analyse du réseau commercial	17/10/2018
	Antoine	Mobijob	Responsable de projet lancement d'offres	24/10/2018
	Clara	Mobijob	Chargée de communication interne	29/11/2018
	Paul	Mobijob	Gestionnaire de réseaux	31/10/2018
	Martine	Mobijob	Responsable d'équipe production	19/12/2018
	André	Mobijob	Responsable prévention et gestion des crises	10/10/2018
	Corinne	Mobijob	Responsable d'équipe centre RH	12/10/2018
Anne	Mobijob	Responsable de projet chatbot RH	12/10/2018	

Concepteur.rices de solution	Claire	Up Hiring	Développeuse big data	14/04/2017
	Arnaud	Start-up	Concepteur	02/03/2018
Divers	Jacques	Mobijob	Analyste SI	06/12/2018
	Thérèse	Mobijob	Talent managemeuse	10/12/2018
	Catherine	Mobijob	Responsable d'équipe RH	21/03/2017
	Laura	Mobijob	Responsable des relations commerciales (start-up Mobijob)	02/10/2017
	Vincent		Délégué syndical CFDT	03/10/2017
Commanditaires et responsables de projet	Blandine	Up training	Responsable de projet Up Training	08/02/2017
	Valérie	Mobijob	Responsable de projet Mobijob	30/01/2017
	Pauline	Mobijob	Responsable de projet Mobijob	12/10/2017
	Christine	Top Skills	Responsable de projet Top Skills	05/05/2017 - 27/09/2017 - 15/01/2019
	Caroline	Mobijob	Directrice du recrutement de la diversité et des parcours	20/12/2016 - 12/04/2017
	Etienne	Up Hiring	Responsable de projet	03/04/2018
	Florence	Up Hiring	Manageuse des chargé.es de recrutement	17/05/2017

## 2. Liste des observations

- 18 jours d'observation du travail quotidien d'une chargée de recrutement et de trois conseillères mobilité
- 1 réunion de présentation des structures d'accompagnement à la mobilité, à destination des salarié.es : 20 novembre 2017
- 4 journées d'ateliers de consultation pour Top Skills et Mobijob
- 15 réunions de suivi et de bilans pour Top Skills, Mobijob et les bilans des usages numériques
- 2 conférences, sur l'éthique des données RH et sur l'IA dans le recrutement

### 3. Liste des articles de presse utilisées pour l'analyse documentaire

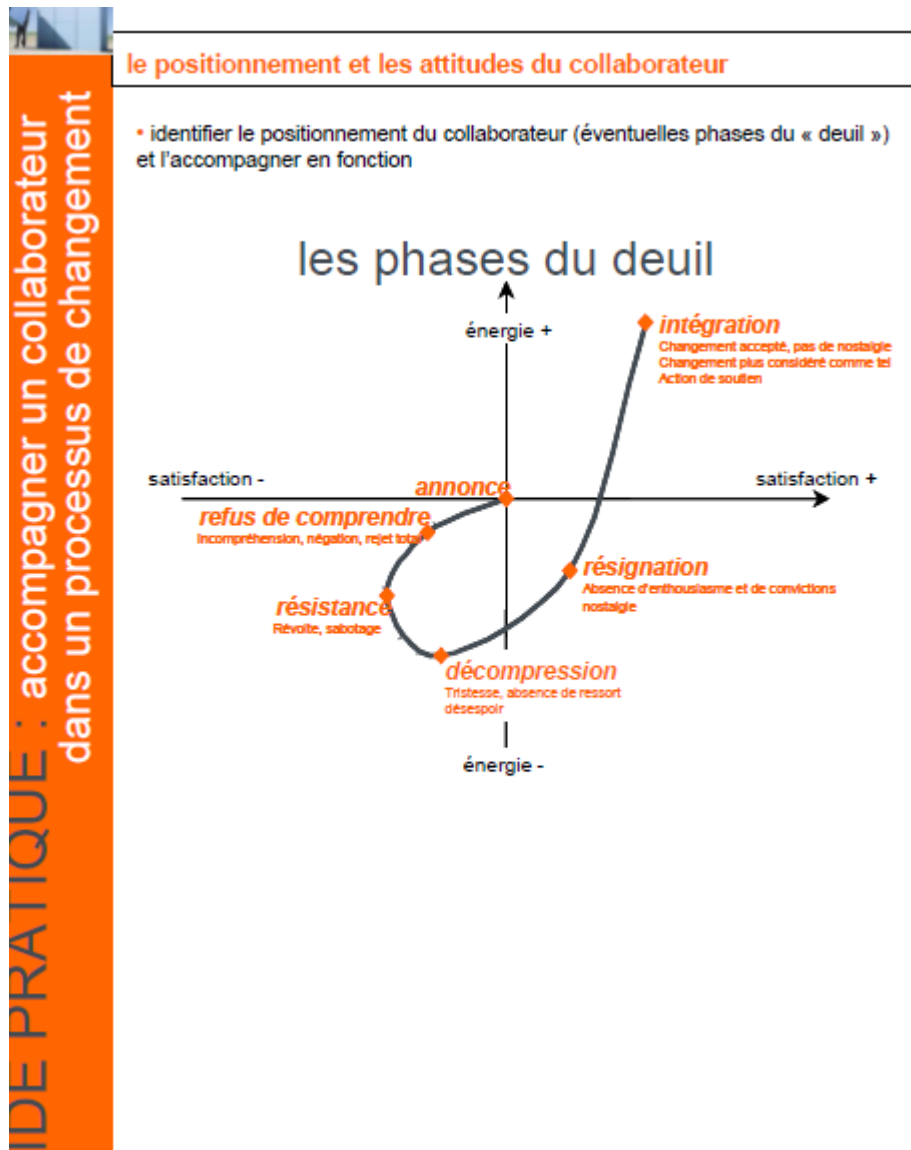
Titre	Nom de la source	Type de source	Date
Dossier Big Data : quelles applications pour les RH	Exclusive RH	site d'information RH	
Le Big Data en RH : ça sert à quoi ?	Myrhline	site d'information RH	
Que promet le big data en RH ?	Sia partners	cabinet de conseil	18/11/2015
Big Data et ressources humaines : vrais enjeux ou transposition fallacieuse ?	Les Echos	site d'information	13/07/2015
Big Data : l'illustre inconnu de la fonction RH	Parlons RH	cabinet de conseil	19/04/2016
Pourquoi les DRH doivent cerner les enjeux du big data	Itespreso (NetMediaEurope)	site d'information nouvelles technologies	17/07/2016
Big data et fonction RH : premiers constats	ANDRH	site d'information RH	00/03/2016
Comment le Big Data peut-il aussi booster les RH	Challenges	site d'information	13/03/2015
Secteur des ressources humaines et big data, un mariage d'avenir	FedHuman	site d'information RH	02/06/2016
le Big Data au service des RH	Talentplug	cabinet de conseil	
Big Data et ressources humaines, attention aux dérives	LeMagIT	site d'information nouvelles technologies	27/10/2016
Le Big Data RH, Un "Grand Frère" Qui Vous Veut Du Bien	Forbes	site d'information	13/02/2017
Pourquoi le Big data va révolutionner les DRH	Clubic	site d'information nouvelles technologies	07/07/2015
Big Data : la technologie au cœur des Ressources Humaines	Verseo	cabinet de conseil	09/06/2016
Découvrez les résultats de l'enquête "Big Data RH - Episode 1" !	Althea	cabinet de conseil	01/03/2016
Big Data : les Données au Service des Ressources Humaines	E-RSE	site d'information RH	
La moitié des entreprises parie sur le Big Data RH	Mode(s) d'emploi	site d'information RH	09/02/2017
Big data et Ressources Humaines	ArchiBat RH	site d'information RH	
Big Data RH	Textkernel	éditeur logiciel	
Cinq questions à se poser avant d'utiliser le big data dans les RH	L'usine digitale	site d'information nouvelles technologies	30/03/2016

RH et Big Data : l'analyse de données au service des ressources humaines	Le big data (magazine IA, Cloud et Big Data	site d'information nouvelles technologies	03/03/2017
Big data et RH : quelques cas d'usage	Inventiv.it	cabinet de conseil	13/06/2018
Les "Data" et les DRH	RH infos	site d'information RH	18/09/2017
Big data : quelles applications pour les RH ?	RH Matin	site d'information RH	23/09/2013
RH et Big Data : quelles sont les applications possibles	Unow	éditeur logiciels	17/04/2017
Le Big Data désormais sous les projecteurs de la fonction RH	Parlons RH	site d'information RH	28/02/2017
Comment le big data devient la pièce maîtresse des RH	Journal du net	site d'information nouvelles technologies	07/11/2016
Big data & RH : quels usages possibles	Humanae conseil	cabinet de conseil	28/03/2017
Le Big Data en Ressources Humaines	Couthon Conseil	cabinet de conseil	09/09/2016
Le Big Data appliqué aux RH, un constat devenu nécessité	Nov RH	site d'information RH	27/06/2016
Le big data RH en questions	ConvictionsRH	site d'information RH	27/10/2015
RH et IA, big data et chat bot : la révolution en marche	Storhy	cabinet de conseil	
RH, numérisiez-vous !	Usine digitale	site d'information nouvelles technologies	16/07/2015
Ce que le big data et les analytics changent sur le marché de l'emploi	FocusRH	site d'information RH	
SmartData : l'Outil Big Data des Experts RH	Randstad	cabinet de conseil	
Big Data RH : que dire aux syndicats ?	Les Echos	site d'information	
Analyse prédictive RH, Big Data : espoirs et limites	Direct RH	site d'information RH	14/05/2018
Big data : une assistance pour les RH et une éthique à respecter	IT expresso	site d'information nouvelles technologies	07/10/2016
Intelligence artificielle : éthique, RH et big data	Miroir Social	site d'information RH	
Les technologies Big Data au service des RH	365 Talents	éditeur de logiciel	11/10/2015



## 4. Extraits de documentation Telco, diffusée pendant la crise sociale

Source : guide pratique intitulé « Accompagner un collaborateur dans un processus de changement » (deux images)



#### refus de comprendre

- rester centré sur les enjeux, l'évolution du besoin

#### résistance

- renvoyer le fait que nous sommes tous mobilisés, le manager lui-même
- insister sur les modalités du scénario / du projet, qui appartiennent à la relation manager – collaborateur
- garder le cap en reprogrammant des rencontres
- ne pas avancer dans le détail des modalités, tant que les points de résistance n'ont pas été levés

#### décompression

- renvoyer les points positifs de la pratique du professionnel c'est l'évolution des besoins qui est à la source du changement
- insister sur le potentiel de la personne et sur sa capacité à saisir les opportunités proposées par act

#### résignation

- souligner les perspectives proposées par Act
  - solliciter le salarié pour élaboration des modalités du projet (approfondissement, exploitation des ressources de l'Espace Développement)
- rester attentif à ses propres besoins, en tant que manager :
- ne pas avoir peur des silences, dans les échanges avec le collaborateur ; il faut accepter ces temps de respiration
  - savoir faire appel à son supérieur hiérarchique
  - savoir faire appel à l'Espace Développement
- ne pas sur-interpréter les réactions du collaborateur : le niveau d' « énergie » exprimé n'est pas toujours représentatif du niveau de résistance réel !

Source : diaporama réalisé par deux cabinets de conseil pour Telco et intitulé « *Faire s'engager, les réactions face au changement* »

## Les réactions face au changement

- Les collaborateurs se sentent mal à l'aise et inquiets
- Les collaborateurs pensent d'abord à ce qu'ils vont perdre
- Les collaborateurs se sentent seuls même si tout le monde subit le même processus de changement
- Ils ne peuvent pas supporter trop de changement
- Les collaborateurs sont à des niveaux différents de préparation et d'acceptation du changement
- Ils sont inquiets de ne pas avoir assez de ressources : temps, argent, personnel, connaissances, capacités...
- Si on arrête le mouvement et retire la pression, les collaborateurs ont tendance à revenir à leurs anciennes habitudes et comportements

## 5. Sélection d'entretiens retranscrits

Nous avons choisi de reproduire ici les entretiens sur lesquels nous nous appuyons le plus dans cette thèse.

### 5.1 Entretien avec Marion, conseillère mobilité - 03/04/2018

[Intervieweuse] Mais c'est juste ...

M. Non mais je sais, c'est pour éviter de gratter des tonnes des pages.

[Intervieweuse] Ouais voilà, et d'oublier la moitié des choses. Bah déjà est-ce que tu peux me dire un peu comment t'es arrivée là, ce que t'as fait avant ?

M. Dans les espaces mobilité ?

[Intervieweuse] Ouais.

M. Ok. Alors moi je suis de formation RH, j'ai commencé en filiale en tant que RH opérationnel, fin responsable RH sur plusieurs domaines de l'activité RH et ensuite euh en 2013 je suis arrivée euh à la direction marketing grand public pour être responsable RH d'une partie du portefeuille. Et y'a dix-huit mois je suis venue dans un espace mobilité, voilà pour faire de l'accompagnement et du développement.

[Intervieweuse] Et du coup le changement c'était ... qu'est-ce qui t'a attirée dans un espace mobilité ?

M. Alors y'avait plusieurs moteurs euh à ce moment-là, des moteurs personnels, j'avais besoin de sortir de l'opérationnel pur RH euh avec voilà des besoins aussi d'organisation personnelle donc euh trouver une activité qui soit un peu plus compatible avec euh mes responsabilités par ailleurs et je crois avec le recul je pense que voilà je l'avais vraiment cette, cette dimension d'accompagnement je l'avais vraiment ancrée dans ma pratique RH opérationnelle et donc c'était beaucoup plus naturel pour moi d'aller vers cette expertise d'accompagnement que vers du pilotage d'effectifs par exemple, que je trouve intéressant par ailleurs mais c'est moins dans ma personnalité. Je suis beaucoup plus dans la relation à l'autre et dans l'analyse de la

relation à l'autre. Donc voilà et cette envie justement de développer beaucoup plus l'aspect accompagnement, cette posture coaching et euh, même si on n'est pas certifié coach mais y'a quand même de la posture en terme d'écoute, de questionnement, d'analyse et euh, et du coup ça j'avais vraiment envie de, de le découvrir et beaucoup plus avoir, fin me faire un discours autour de la compétence pour pouvoir derrière soit rebasculer vers des RH opérationnel avec cette posture-là d'accompagnement, soit travailler un peu plus dans l'accompagnement et euh et changer de public, voilà.

[Intervieweuse] Ok. Et sur l'arrivée euh en tant que conseiller mobilité, y'a un accompagnement, des formations, comment ça se passe ?

M. Y'a des, ouais y'a un très gros dispositif de formation euh moi je crois que quand je suis arrivée les six ou neuf premiers mois j'ai eu plus de dix jours de formation, avec des formations externes sur les outils qu'on utilise nous dans l'accompagnement, de le bilan professionnel interne, l'activation du projet professionnel, voilà et puis des, des formations un petit peu plus ad hoc pour les conseillers fin ou pour la fonction d'accompagnement ou RH sur des mécanismes humains ou accompagner des salariés dans des situations particulières. Donc ouais des gros dispositifs de formation.

[Intervieweuse] Ca marche, et t'avais fait quoi comme formation initiale ?

M. Euh alors après le bac, depuis le bac tu veux dire ? Euh moi j'ai fait mes études en Angleterre donc euh j'ai un [inaudible] en media studies, ce qui n'a pas grand chose à voir avec les RH à la base, et je me suis spécialisée en master RH à Dauphine.

[Intervieweuse] D'accord.

M. Voilà, j'ai fait le master 2 qui était à l'époque, je parais vieille, qui était à l'époque un des premiers masters RH en alternance. Voilà, j'ai fait mon alternance chez l'Oréal en stage.

[Intervieweuse] Ouais ça doit être une expérience l'Oréal, sur, j'ai un ami qui a fait un stage en RH à l'Oréal et c'est ...

M. Ouais, bah moi j'étais à la direction générale technique à Aulnay-sous-Bois, forcément quand tu dis ça c'est beaucoup moins glamour, mais forcément ça m'avais passionné parce que c'était beaucoup moins l'aspect euh justement vitrine, c'était euh toute la dimension euh usine de l'entreprise parce que l'Oréal d'un point

de vue grand public on voit ça, on voit que les stars sur, voilà parce qu'elle le valent bien et le marketing et les produits euh en fait c'est des usines euh qui, qui produisent donc ils ont euh voilà, y'avait tout un dispositif de valorisation du travail de, de ces usines et de ce réseau de production, parce qu'ils produisent eux-mêmes, au-delà du packaging et du market. Voilà.

[Intervieweuse] D'accord. Et sur, bah justement est-ce que tu peux me parler plus de ton travail en ce moment ? Ce que tu fais, comment tu t'organises, comment ça se passe ?

M. Ok. Alors euh, alors ce que je fais : l'accompagnement consiste à accompagner individuellement et collectivement les salariés tout au long de leur parcours professionnel chez Telco. Donc moi je vais intervenir selon la demande des salariés, de leur besoin à des moments différents de leur vie professionnelle et sur des actions différentes. Soit ils se questionnent donc ça peut être de l'accompagnement à la réflexion sur la définition du projet professionnel, sur le parcours professionnel, plus ou moins long cet accompagnement, ça peut être des bilans professionnels, ça peut être l'entretien d'évolution professionnelle qui est beaucoup plus ponctuel. Et ça peut être après de l'activation ce projet pro, donc préparer aux entretiens de, de recrutement, préparer aux entretiens de promotion, là avec l'accord ARCQ c'est aussi préparer au regard croisé, qui finalement est un entretien de promotion mais dans un timing beaucoup plus serré, et puis travailler un peu la posture, notamment pour la promotion, pour préparer la promotion, et après ça peut être bah jusqu'à la fin de carrière les, les seniors qui souhaitent soit se réorienter soit prendre un temps partiel, soit partir à la retraite bah faire un point aussi sur les seniors et ... quelques années avant leur fin d'activité. Et j'accompagne aussi des alternants qui vont, voilà qu'on va accompagner soit dans la préparation euh à leur entrée sur le marché du travail, on utilise finalement ce qu'on sait faire en accompagnement mais pour une cible plus jeune et pour une cible externe. Voilà donc ça c'est l'accompagnement aussi bien individuel que collectif parce qu'on fait aussi, fin j'anime aussi des ateliers. Je participe à En avant toutes qui est un programme de développement personnel côté OBS dédié aux femmes, donc là je, j'accompagne individuellement trois personnes, trois filles du programme et j'anime des ateliers pour ce programme en particulier. J'interviens aussi dans des projets plus transverses, notamment le chantier Recruter autrement en interne qui est un des chantiers de la déclinaison de l'accord Reconnaissance. Donc ce gros projet on l'a créé y'a un peu moins d'un an et il avait

vocation à concrètement décliner, fin travailler, décliner la partie Recruter autrement en interne donc on s'est posé autour d'une table, alors on est une dizaine sur le projet, et notre premier travail ç'a été de rédiger, fin de proposer une nouvelle charte de rédaction des offres, justement sur qu'est-ce qu'on a envie de lire quand on est candidat, quelle sémantique on va utiliser, et puis surtout l'ouverture, cette fameuse phrase qu'on voit maintenant dans euh plus de 90% des offres, qui est de dire bah toutes les candidatures seront étudiées donc quelque soit votre niveau puisque c'est quand même un des principes fondamentaux de l'accord. Voilà puis on a un call toutes les semaines pour suivre l'avancement de la déclinaison de l'accord. Qu'est-ce que je fais d'autre euh, l'année dernière, là je l'ai pas refait cette année, mais euh l'année dernière j'ai participé à la campagne de recrutement d'alternant, on est venu en soutien à l'agence recrutement pour, pour absorber une partie de leur mission d'alternants à recruter. Donc j'ai fait ça, bon je pense que c'était aussi basé sur le fait que moi j'ai fait du recrutement quand j'ai commencé en filiale, j'étais responsable du recrutement donc euh, voilà, je c'était pour absorber une partie de la charge à ce moment-là, puis maintenant ça c'est un petit peu plus organisé en amont donc j'ai laissé mes collègues participer sur cette campagne cette année. Qu'est-ce que je fais d'autre, en transverse, ah oui je suis ambassadeur Mobijob, notamment, pour faire le lien. Et donc là donc y'a des calls, bihebdo là, fin bimensuels qui euh, qui permettent de suivre l'avancement de l'outil, de partager les bonnes pratiques, de faire remonter éventuellement les informations qui euh, plus ou moins techniques, et là du coup sur Arcueil j'envisage avec Sandrine qui est aussi ambassadeur de, d'être un peu plus en proximité de l'équipe pour développer la pratique de Mobijob. C'est vrai qu'au tout début, moi j'étais un petit peu lancée dans ce machin, donc pareil j'absorbais un peu, je voyais pas, fin j'ai compris un peu la logique de l'outil mais euh il m'a fallu quelque, un peu de pratique pour pouvoir m'approprier, du coup proposer quelques actions, voilà, pour animer une sorte de mini-communauté, fin c'est un bien grand mot mais l'idée c'est que voilà on puisse proposer avec Sandrine je sais pas une sorte d'atelier de pratique pour Arcueil, parce que y'a d'autres ambassadeurs sur les autres pôles de l'équipe, et de proposer vraiment des actions un peu sur mesure en disant bon bah voilà on vous passe un peu les fonctionnalités de l'outil et puis après on est un peu derrière vous pour vous montrer comment ça marche euh, stimuler un petit peu la pratique, donc on a pensé à des, à des petits euh, des petites affiches à coller dans les bureaux pour le pense-bête. Parce que moi je me suis rendue compte au

démarrage que bah en fait j'y pensais pas parce que c'était pas une pratique évidente donc euh j'avais une sorte de gros post-it en mode Mobijob, ah oui. Et puis maintenant une fois qu'on me parle de bah voilà, je sais pas ce que j'aimerais faire avec mes compétences, ça fait tout de suite le lien avec l'outil. Donc là l'idée c'est vraiment de proposer des affichettes à coller, comme ça quand t'es conseiller tu regardes ton affichettes tu dis oh Mobijob, quand est-ce que je vais pouvoir le caser voilà ? Et puis de se fixer une sorte de petit challenge, une sorte de board en se disant allez on s'engage à au moins proposer un Mobijob à un salarié une fois par semaine, ou en tout cas on se fixe un objectif collectif, parce que l'outil ne fonctionnera et ne sera pertinent que si on arrive à rentrer des profils. Après moi je le prends avec beaucoup de philosophie et de recul, c'est un outil parmi d'autres dans l'accompagnement, il faut qu'on revienne avec nos collègues qui l'ont déjà utilisé au moment où il était pas hyper pertinent du coup c'est vrai qu'elles l'ont laissé un petit peu de côté donc là faut qu'on les remette un peu en selle pour leur démontrer que y'a des matchs qui sont pertinents. Alors oui c'est, c'est toujours en, en fonctionnement et en, en auto, en auto-alimentation on va dire et en développement mais ça propose quand même des matchs pertinents. Donc euh, donc voilà l'idée c'est de, d'être un petit peu plus proactives sur ce sujet-là. Et puis euh voilà, alors là c'est un peu one-shot là ce que je vais faire mais c'est dans mon actualité là du moment, la semaine prochaine je vais participer à un think tank en version agile, on va être coaché par un coach agile pour réfléchir, alors super confidentiel, les jeunes et Telco, voilà pour travailler sur la thématique des jeunes et Telco. Donc pendant trois jours on va être voilà en groupes restreints, voilà ... moi je pense que, j'espère qu'ils vont nous offrir les sacs de couchage et la tente, donc ça c'est la semaine prochaine, je pense que je vais sortir de là, je vais plus savoir comment je m'appelle. Et la semaine suivante le groupe a identifié, fin le groupe projet a identifié une cible de jeunes pour tester ce qui va potentiellement ressortir de nos trois jours de réflexions intellectuelles intenses. Donc alors, c'est sur que c'est un peu intense comme, comme fin comme activité là en plus fin c'est vrai que c'est prenant quoi, cinq jours c'est beaucoup. Et en même temps je suis très curieuse de voir comment ça va se passer parce que l'agilité on nous en parle dans tous les sens mais finalement moi j'ai jamais vécu un truc agile quoi, fin au sens euh méthodo agile. Parce que c'est vrai que bon on parle de l'agilité au sens ouais faut demander à votre client, il faut toujours, fin faut s'adapter à la demande, alors c'est-à-dire qu'en fait euh soit je suis un extra-terrestre mais moi je fais ça depuis



que, fin je sais pas depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai toujours été dans cette dynamique, parce que pour moi c'est très naturel d'être comme ça. J'ai toujours fonctionné, bah tu vois j'attends pas que ça tombe et de me dire bon ok je déroule mon truc et j'attends à la fin au bout de six mois, c'était pas du tout le bon chemin. Ah ! C'est ballot, tu vois. Fin moi j'ai toujours été dans cette dynamique d'échanger au fur et à mesure, de m'assurer que c'était en fonction des attentes de, fin de mon client, de mon manager, fin qui, de la, du demandeur quoi. Donc c'est vrai que quand on pose les principes de l'agilité, fin je sais pas moi j'ai l'impression que ça enfonce beaucoup de portes ouvertes pour la façon dont je travaille depuis un petit bout de temps. Mais c'est sans prétention hein, c'est juste que j'ai vraiment l'impression d'être cablée comme ça quoi.

[...] Non parce que c'est ce que j'annonce d'emblée je leur dis voilà, ok vous venez pour un besoin, pour une attente, moi j'analyse votre besoin et je vous propose une forme d'accompagnement et là je, je puis dans mes outils mais finalement je propose du sur-mesure. Et j'ai toujours fonctionné comme ça, ce qui m'a un peu perdue je pense sur le job d'avant parce que dans l'opérationnel le sur-mesure c'est très reconnu, c'est très valorisé parce que du coup les gens attendent ça dans les fonctions RH, mais le métier est compliqué, fin en tout cas moi j'ai trouvé compliqué à la fin, après oui c'est pas que l'entreprise c'était aussi des facteurs personnels, du trajet, des responsabilités, une souplesse horaire pour le coup, là qui était un petit peu plus difficile à gérer, mais dans mon organisation on va dire au quotidien et vis-à-vis des autres oui j'ai, fin en tout cas j'ai l'impression d'être souple. J'espère [rires]. En fait non je suis bétonnée ... fin moi en tout cas je me considère plutôt disponible et souple et à l'écoute et plutôt sur-mesure. Après ouais l'organisation agile ça pour moi c'est encore autre chose, c'est de la méthodo, c'est de l'organisation. Alors oui ça veut dire qu'une méthodo agile, en tout cas moi je l'entends comme ça, c'est que les acteurs doivent être souples.

[Intervieweuse] Moi j'ai eu l'impression, le peu que j'en ai vu, qu'en fait la méthode était assez stricte sur la répartition des rôles, que ça bougeait pas trop, que y'avait un, comment ça s'appelle, un SCRUM master ...

M. Y'a le SCRUM master, bah ça c'est plutôt dans les jobs de développement.

[Intervieweuse] Ouais voilà, alors du coup alors peut-être que ce que tu vas avoir ça sera adapté à quelque chose de plus ...

M. Parce que la méthode agile en fait elle est pas très récente, elle est récente dans les, dans la méthodo on va dire, par exemple au marketing grand public quand j'y étais c'était ouais on va passer tous les projets en mode agile, ils étaient dans les process TTM, ils sortaient le truc au bout de dix-huit mois, ah bah y'a trois concurrents qu'ont sorti déjà la même chose et qui marche. Très bien donc on fait quoi, on a perdu beaucoup de temps, beaucoup d'argent bon. Donc c'est très bien de pouvoir mettre de l'agilité et de la fluidité dans ces trucs-là mais la méthode agile moi quand j'étais en filiale, déjà on, dans les années 2010 euh la R et D, les développeurs étaient déjà dans cette méthodo parce que eux ils raisonnent comme ça mais parce que y'a des métiers aussi qui sont plus propices. C'est que le développement, tu développes, tu testes, tu développes, tu testes. Et donc si ça marche tu continues de développer sur la base que t'as testé, forcément nous, fin dans notre projet marketing, oulala on fait des études quanti, quali où on voit comment les Français consomment, comment les foyers machin, puis on pond et puis machin puis on a le process interne, puis on a notre SI, voilà, c'est hyper lourd. Donc y'a des métiers en effet, donc le fameux SCRUM master oui il à toute sa, fin il à tout son sens dans des métiers de développeurs. Donc bon je suis assez curieuse en fait d'aller voir comment on va coller une méthodo agile sur un sujet RH ... voilà. Au-delà, fin oui le sujet m'intéresse aussi parce que je pense qu'il y a des vrais enjeux, et je le vois aussi dans l'accompagnement parce que moi j'accompagne des jeunes qui me disent ok je suis pas TGP, fin Telco Graduate Program tu sais ce que c'est ?

[Intervieweuse] Non je crois pas.

M. Telco Graduate Program c'est euh, des cursus de, fin des, oui des cursus de recrutement externes où on recrute des jeunes diplômés, en général d'écoles assez prestigieuses, et en gros c'est nos dirigeants de demain, voilà.

[Intervieweuse] D'accord.

M. Donc eux ils sont un peu à part et puis le principe c'est que tu es Telco Graduate Program, bon après ils passent par un processus de recrutement qui est pas anodin, y'a une sélection sur dossier, y'a un test en anglais, y'a un premier entretien je crois téléphonique et puis après y'a des entretiens collectifs, des mises en situations, qui est le leader, le ceci, le cela, puis après un process de recrutement individuel et ils se positionnent sur des postes. Et après ils entrent dans le programme pour quatre à cinq ans et on va dire que pendant ces quatre, cinq ans ils doivent avoir fait trois postes au

moins, donc ils doivent trouver assez rapidement, puis un poste terrain. Fin bon tous les ans le programme est euh ajusté en fonction de ce qu'ils ont appris du programme précédent, voilà. Et donc y'a ces jeunes qui sont OGP, qui sont très encadrés, ils ont leur propre talent manager, ils ont des, tout leur réseau, on leur pousse des offres un peu en avant, fin en avant première pour, fin ils ont un catalogue d'offres pour leur deuxième poste, puis leur troisième. Donc moi j'accompagnais des OGP qui étaient un peu sur des rails quoi, on leur dit dans cinq ans en gros t'auras fait ça, t'aura fait ça et puis au bout des cinq ans et bah ils sont un peu moins accompagnés, ils sont un peu plus tous seuls et donc euh voilà. J'en ai eu un typiquement qui me dit bah voilà moi j'ai besoin d'avoir des objectifs de parcours parce que sinon je vois pas, parce que c'est vrai que t'es embarqué dans un truc, t'es sur des rails, t'es accompagné, on te pousse des offres euh, t'as des événements, tu développes ton réseau, t'as accès quand même à un certain niveau d'interlocuteurs, t'es fraîchement diplômé t'es déjà sur des jobs [inaudible] donc forcément bah ces jeunes-là qu'est-ce que t'en fais derrière quoi ? Et puis j'accompagne aussi des jeunes, super bien câblés, qui ne sont pas passés par le process OGP parce que soit ils étaient pas dans l'école qui était ciblée, soit ils ont pas eu connaissance du truc, soit ils sont passés par l'alternance, pour autant ils sont super bien câblés, et donc eux ils ont pas accès à euh tous ces dispositifs de talent management, ils ont pas voilà, ils sont, et pour autant ils se questionnent tout autant et donc du coup bah là moi je leur propose un travail euh de, alors de mise à plat un petit peu de leur parcours puis de les challenger voilà sur ce qu'ils savent faire, apprendre à parler de ce qu'ils savent faire, quelles sont leurs envies, quelles sont leurs atouts de personnalité, leur, leur curseur, leurs priorités, et puis du coup de se projeter dans l'environnement [inaudible].

[Intervieweuse] Et c'est une manière un peu spécifique de fonctionner pour des jeunes ou c'est ... ?

M. Alors moi je vais l'adapter pour des jeunes qui sont en demande. Je pense que, fin, parce que là on est un peu plus sur, un tout petit peu plus sur une thématique de coaching professionnel donc après, bon euh moi je le fais, je le fais en fonction de leur demande mais toujours dans l'intérêt de, fin moi je travaille pas pour la Croix-Rouge, je travaille pour Telco, je vais contribuer à la réflexion, alors après ça va peut-être pas engager une mobilité tout de suite, même si je me considère pas comme un acteur, fin je suis un acteur de la mobilité mais mon job c'est pas de faire que ça. Mon job c'est d'accompagner la réflexion et l'entreprise globalement, de faire prendre

conscience aux salariés qui viennent me voir qu'ils peuvent organiser et construire leur parcours professionnel au travers de leurs compétences, et plus trop au travers de leur expérience, d'où Mobijob. Et du coup y'a des salariés qui vont être plutôt dans moi j'ai besoin d'activation, j'ai besoin que vous m'aidiez à me préparer à la candidature, donc là je vais leur apporter vraiment une analyse de voilà ce que j'attends de ta présentation, met plus en avant tes compétences, parle bien de tes réalisations, fin c'est un truc pratico-pratique pour qu'ils transforment l'essai parce que eux ils ont envie de ça. Je vais pas les, les embarquer sur un sujet philosophique avec eux-mêmes s'ils en ont pas envie. En revanche ces salariés jeunes, qui sont pas forcément en train de se mettre en mobilité mais qui se disent bon bah voilà, moi j'en suis à mon deux-troisième poste, là ça va, je suis bien, mais ok le coup d'après je vois pas bien. Je suis un peu perdu, jusqu'à maintenant c'était assez, et c'est souvent des trentenaires qui vont avoir entre, voilà autour de huit-dix ans d'expérience où jusqu'à maintenant c'était assez cadencé, fin dans un programme ou non d'ailleurs mais parce que c'était logique ils développaient des compétences, ils allaient faire la même chose ailleurs, où ils faisaient une extension. Puis une fois qu'ils ont fait ça ils se disent ok ça fait dix ans que je fais plus ou moins la même chose, mais so what, qu'est-ce que je fais, qu'est-ce que j'en fais, est-ce que j'ai envie de faire ça encore, qu'est-ce que l'entreprise peut me proposer ou met à disposition ? Parce que les salariés qui arrivent en mode bon alors qu'est-ce que la boîte me propose ? Qu'est-ce que tu as envie de faire ?

[Intervieweuse] Mmmmh.

M. Moi je suis pas l'ANPE, j'ai pas une liste de jobs, alors encore une fois Mobijob peut aider à proposer des ouvertures mais moi j'ai pas de boule de cristal, je suis pas medium, je connais pas les gens à la base euh, ma valeur ajoutée elle va être dans l'analyse de ce qu'ils me disent et dans ce que je connais de l'organisation. Mais quand je les vois je, et puis en plus c'est absolument pas mon rôle, là pour le coup c'est une question de posture, moi je vais pas leur dire il faut aller faire ci, il faut faire ça. Alors je raccroche quand même toujours ça à une ambition d'entreprise, c'est-à-dire que moi quand j'ai des RH qui viennent me voir et me disent bah moi j'ai besoin de profils de data analysts parce qu'on en a besoin et on en manque cruellement, évidemment pour des profils qui pourraient correspondre je leur en parle. Mais je pense que ce sera beaucoup plus efficient ou effectif, efficace pardon, si euh le salarié lui-même se dit bah en effet ça c'est une option que je peux envisager et j'y vais moi-même. Après si j'ai poussé le truc très bien mais je pense qu'il faut vraiment

que le salarié prenne conscience de ça. Donc euh, donc voilà pour revenir au sujet des jeunes moi je, je leur propose ce, fin cette, cette partie challenging, questionnement si je sens que, fin déjà s'ils me posent des questions, si eux-mêmes sont dans une démarche et une dynamique de, bah typiquement je me suis retrouvé dans cette situation, qu'est-ce que j'aurais pu faire, qu'est-ce que t'en déduis, bon. Après c'est à moi de traiter l'information et de bien renvoyer les questions. Donc tu vois c'est en fonction des attentes. Par exemple, en tout cas moi dans les bilans que je peux proposer ou dans l'accompagnement y'a en effet l'objectif du départ de je me questionne sur mes compétences ou je veux faire une mobilité ou ceci, cela, et puis si à un moment on se voit et le salarié me dit ah bah tiens j'aimerais bien préparer tel euh, tel sujet qui est en lien avec le développement, on peut le préparer. En tout cas moi je le propose. Après je sais pas si, je le partage de temps en temps avec des collègues qui me disent, fin voilà celles qui ont l'affinité avec ça elles me disent oui, oui moi je m'éclate là-dedans donc je le propose aussi, toujours avec cet enjeu toujours de voilà, d'avoir en tête qu'on est un acteur du développement, de la fluidité mais pour moi la fluidité c'est pas bouger après être passé me voir. L'action de bouger elle peut intervenir plus loin dans le temps, j'aurais peut-être déclenché deux-trois trucs et puis finalement la mobilité elle interviendra un an plus tard. Bah oui mais c'est quand même le travail qui aura été fait dans cette réflexion, poser les bases, des échanges qu'on aura pu avoir qui va mener en tout cas à une mobilité, pas forcément immédiate.

[Intervieweuse] D'accord.

F. Voilà donc euh après je pense que j'oublie pas de, de sujet transverse, je crois.

[Intervieweuse] Oui, ça doit déjà t'occuper pas mal.

F. Ca va, ça va, oui, oui, tout à fait.

[Intervieweuse] Tu suis combien de personnes ?

F. Alors je peux te donner mes, on va dire mes chiffres, du S2 2017 parce que je sais pas si j'ai les plus récents, j'ai pas regardé les plus récents en tout cas. Sur S2 2017 j'ai vu quatre-vingt treize personnes, un petit peu moins de cent personnes. Alors parès ça dépend aussi, tu vois de, des autres projets en transverse que tu peux avoir. Et justement je me questionnais moi par rapport à ce volume, pas tant pour comparer, je suis pas trop dans les chiffres, tu vois je te dis moi si j'ai envie, fin si j'ai envie, si je

ressens qu'il y a un besoin chez un salarié d'aller discuter d'autre chose, d'aller euh, d'aller se développer sur un autre sujet ad hoc qui fait quand même partie de l'accompagnement, je propose quand même un rendez-vous. Et j'ai fait un peu moins de deux-cent rendez-vous sur le S2. Sachant que j'étais en rythme de croisière à partir d'on va dire mi S1 2017 puisque je suis arrivée fin 2016. Voilà. Et euh, et donc je discutais avec une autre de mes collègues juste pour avoir une notion en fait, de me dire est-ce que c'est moi qui suis chochette quand j'ai l'impression de voilà, finir l'année sur les rotules euh, parce que j'ai vu tant de salariés ou est-ce qu'en fait les copines elles en font trois fois plus et donc c'est vraiment moi qui suis chamallow. Donc j'ai demandé à une de mes collègues mais qui est seule sur son périmètre donc en effet elle engendre pas mal de volume mais on est à peu près dans les mêmes eaux, on est autour d'une centaine de salariés. Après moi je suis à temps plein, parce que c'est aussi à mettre en relatif avec le temps de travail et puis après j'ai aussi d'autres, fin je suis sur d'autres projets transverses.

[Intervieweuse] Oui, mais c'est plus pour avoir une idée de la place que peut prendre un accompagnement dans l'organisation.

M. C'est ça. Après je sais que sur certaines thématiques on nous engage à absorber un peu plus de volume et faire des ateliers. Pour moi ça a du sens pour certaines choses. Par exemple l'atelier entretien d'évolution professionnelle je suis un peu gênée parce que c'est pas un entretien, je pense que c'est, ça cible bien pour des salariés qui ne connaissent pas les espaces mobilité et du coup c'est la première porte d'entrée et du coup ils sont plutôt satisfaits. Mais quand on a des groupes hétérogènes avec des gens qui sont déjà venus nous voir, qui disent bah ouais c'est sympa mais moi j'ai pas fait un entretien d'évolution professionnelle, j'étais pas en one-to-one, j'ai discuté avec quelqu'un d'autre, OK on a tapé la balle mais j'ai pas fait mon EEP.

[Intervieweuse] Oui, effectivement.

M. Donc moi je préfère l'aborder sous l'angle, ok alors on formalise avec les fiches synthèse, ok mais on parle projet professionnel, on donne les premières billes et pour les salariés qui sont éventuellement un peu à court de formalisation suite à l'atelier, ça les engage éventuellement à prendre contact avec un conseiller et du coup peut-être terminer l'accompagnement avec une séance en individuel pour vraiment échanger de façon plus individuelle sur son parcours, sa situation actuelle et du coup formaliser son EEP. Puis y'a d'autres, d'autres euh, d'autres ateliers qui se prêtent

vraiment oui à faire, faire du volume. Après ça dépend, fin du volume entre guillemets, c'est-à-dire que l'atelier promotion par exemple il est vraiment riche à faire à plusieurs parce que du coup les uns et les autres s'inspirent, après quand tu es seul moi je trouve que six participants c'est bien parce qu'il faut gérer et le timing et tu fais des analyses parce que du coup chacun va pouvoir être en simulation d'entretien et la valeur ajoutée c'est l'analyse que tu vas dégager, c'est ce que tu entends et ce que tu vas pouvoir restituer sur bah j'ai entendu ci, j'ai entendu ça, il m'a manqué ça. Donc euh, donc ça c'est assez intense donc six je trouve que c'est bien, six quand t'es tout seul c'est bien.

[Intervieweuse] Et c'est, ce genre de chose ça se fait du coup plus souvent avec un conseiller mobilité ou groupé ?

M. Alors ça dépend, moi j'ai des collègues qui vont par exemple faire seuls, deux, quatre, tu vois qui vont avoir plusieurs, c'est presque des mini-ateliers c'est plus bah tiens dans mon portefeuille j'accompagne trois-quatre salariés qui sont en promo, je vais leur proposer une petite séance de simulation tous ensemble, voilà. Et puis parfois on est beaucoup plus on va dire euh, formels, on va formaliser, on va ouvrir un atelier et puis moi je vais me mettre en animateur et puis après c'est des collègues qui vont inscrire les salariés sur cet atelier, pas forcément des gens que j'accompagne. Voilà, là-dessus.

[Intervieweuse] D'accord et du coup je me demandais, je t'ai pas posé la question, ton périmètre du coup c'est quoi ?

M. Qu'est-ce que j'ai comme portefeuille ? Alors aujourd'hui j'interviens sur Massy, donc alors toujours en binôme, encore que j'étais en binôme avec une collègue qui est partie en congé mat' donc je me retrouve un peu toute seule sur une partie mais sur Massy je suis en binôme euh, voire trinôme, y'a une personne qui est venue en renfort parce qu'on était, y'avait pas mal de demande. Donc là c'est des périmètres des vendeurs, agence distribution, état-major qui est basé à Massy mais c'est pas eux qui demandent le plus c'est plutôt les conseillers en boutique. On va avoir le service client d'OBS, basé à Massy, un peu de 2WF et des filiales. Donc c'est plutôt voilà des populations donc soit exclusivement OBS et un peu DO Île-de-France, et sur Arcueil j'interviens sur le périmètre marketing, sur les périmètres des fonctions support donc la finance, la stratégie, les RH, les services généraux euh et quoi d'autre ? Bah c'est pas mal déjà.

[Intervieweuse] Oui, c'est sûr.

M. Est-ce que j'en fais d'autres ? Non ça a l'air d'être à peu près tout. Voilà, alors sachant qu'on a aussi on va dire tête de pont, tête de portefeuille, pour avoir, l'idée c'est qu'on se répartisse aussi les comptes pour avoir un nom à communiquer vis-à-vis des RH, des entités RH, pour qu'elles soient plus, fin que ces entités soient plus prescriptrices et nous connaissent et donc on fait des points plus réguliers, on est plus en échange avec eux, tout en gardant notre neutralité et voilà sans dévoiler le contenu de nos échanges mais c'est important pour nous aussi de connaître les évolutions de l'organisation parce que notre valeur ajoutée quand un salarié vient nous voir c'est aussi notre connaissance des organisations. Si on connaît pas ce qui se passe en terme de réorg, en terme de besoin on, fin en tout cas manquerait dans notre rôle de mmh transmission d'information. Donc voilà moi sur les portefeuilles.

[Intervieweuse] Et est-ce que ça change quelque chose aux types d'accompagnements qui sont recherchés en fonction des, des entités ?

M. Mmmh, pas nécessairement. Eventuellement on peut avoir des commandes entre guillemets des entités RH, notamment sur la direction des services d'information, les responsables parcours cadre sont en très forte proximité avec nous et essaient de monter des, on va dire des programmes d'accompagnement beaucoup plus collectifs et c'est un peu la tendance qui se dessine, c'est qu'on puisse intervenir beaucoup plus sur des programmes collectifs. Donc voilà côté SI, notamment aussi avec ARCQ qui redéfinit un peu les zones, fin les contours de la promotion parce que la promotion c'est plus juste le changement de bande, c'est l'acquisition de compétences également et donc c'est comment accompagner les salariés dans la préparation à la promotion, la posture et donc développer beaucoup plus une posture et un potentiel, et un discours, plutôt que se préparer en one-shot parce qu'on est dans le process promo de l'année en cours. Voilà donc ça, ça se dessine aussi. Alors moi sur mes portefeuilles pas trop, y'a eu quelques tentatives là où les gens sont très sédentaires, y'a très peu de mobilité dans certaines entités, ils sont là depuis longtemps et c'est vrai que les RH avaient envie de bousculer un petit peu les choses alors, pas pour fin, pas pour réduire les effectifs mais pour créer un petit peu plus de stimulation, de mouvement, parce que du coup les gens s'enlisent un petit peu et puis après bah forcément y'a des sujets qui remontent, manque de reconnaissance, bah oui mais ça fait quinze ans que tu fais la même chose donc ... Donc c'est s'approprier



un petit peu plus peut-être cet accord, se dire bah ok prenez conscience que vous pouvez développer des compétences, donc déjà c'est quoi vos compétences, et pour en développer bah ça peut se faire sur votre poste mais qu'est-ce que vous pouvez aller chercher auprès de votre manager, auprès de voilà, d'entités transverses, les cloisons s'ouvrent un peu plus, les projets, justement ces fameux projets en mode agile, bah tu pars sur plusieurs mois dans une équipe projet, tu vois plus ton manager hiérarchique et t'es en contact avec un sponsor qui est en général un patron d'une entité donc t'as accès quand même à des acteurs valorisants, donc c'est vrai que ça ouvre un petit peu les chakras et du coup t'es plus dans une posture de je reçois mes informations de mon chef, c'est à moi d'aller négocier, créer des opportunités, soit comme ça sur son poste, soit éventuellement au travers de la mobilité. Donc voilà après ça dépend, c'est vrai qu'il peut avoir des spécificités peut-être que sur les services généraux on va avoir un petit peu plus d'accompagnement TPS, et puis un peu de promotion et puis un peu de voilà, de mobilité, des situations parfois un peu sensible et puis voilà, ça va être aussi de la posture, du potentiel, de la promotion, parfois de la réintégration, enfin ça c'est ... ouais c'est pas ... Après c'est vrai que par exemple sur le marketing, les RH échangent beaucoup avec nous, ils aimeraient bien aussi proposer peut-être des accompagnements à valeur ajoutée pour des cibles, de personnes soit qui sont installées depuis longtemps, soit qui ont du potentiel mais qui rentrent pas trop dans les cases du talent management, comment on peut faire pour les accompagner plus spécifiquement et les engager dans, dans la réflexion et dans leur, dans être acteur de son parcours.

[Intervieweuse] Ouais, d'accord. Est-ce que tu pourrais me raconter un accompagnement, en en prenant un en particulier et me raconter comment ça c'est passé ?

M. Si tu veux ouais, sur quel type de prestation par exemple ?

[Intervieweuse] Bah, notamment sur, une des questions que je me pose c'est comment t'arrives à faire l'articulation sur le travail sur les compétences, donc peut-être un où t'as eu l'occasion de travailler ça avec un salarié.

M. Bah globalement euh tout le temps parce que fin en tout cas moi c'est mon maître-mot, ça et projet professionnel. Pour l'anecdote quand j'ai commencé ici, y'a un salarié que j'accompagnais qui passe un entretien avec une recruteuse qui est juste à côté puis elle me propose un débrief. Bon le jeune homme n'avais pas été retenu et

elle me dit bah voilà et puis à la fin bah il n'avait pas de projet professionnel. Et là c'est toute la limite de l'exercice, c'est-à-dire que moi dans mon bureau y'a marqué projet pro partout, j'ai l'impression d'avoir que ça à la bouche mais si en face le salarié ne s'approprie pas, ne réfléchit pas, ne se prépare pas, bah moi je passe pas les entretiens à leur place et c'est toute la limite de l'exercice. C'est que tu délivres beaucoup d'informations mais c'est comment tu adaptes cette information en fonction d'on va dire d'écoute ou de transformation, de digestion de cette information euh face à toi. Donc, et puis c'est aussi la motivation de chacun, c'est-à-dire que moi je me sens pas comment dire, forcément je suis déçue si la personne a pas validé son recrutement, fin sa mobilité ou n'a pas réussi son entretien mais j'ai envie de dire, je considère que j'ai fait ma partie du job, éventuellement euh si y'a un débrief reprendre certains points, améliorer peut-être, travailler plus la préparation à la candidature ou la réflexion sur le poste en question, préparer bien l'analyse de poste. Mais bon, voilà après euh moi je peux pas tenir la main jusqu'à la porte de l'entretien, c'est-à-dire que faut aussi que chacun se rende autonome et volontaire sur cette action de mobilité. Donc oui moi l'aspect compétence j'en parle tout le temps. Après ce que je peux te donner c'est comment ça va se traduire en fonction des accompagnements. Par exemple sur un bilan, le bilan est très cadencé, il va vraiment être très, il est très organisé, très formalisé, y'a un support que l'on suit de façon euh, de façon chronologique on va dire, pour un bilan classique, quelqu'un qui a le temps de faire ce bilan parce que c'est quand même un peu long et qui en a besoin et qui en ressent l'envie, et qui a la motivation. Donc là les compétences on va aller décortiquer des réalisations, c'est-à-dire que je vais demander au salarié de me parler d'un contexte particulier où il y avait des enjeux, des objectifs précis et de me, de me décliner les actions concrètes qu'il a mené et les résultats qu'il a obtenu, et les compétences auxquelles il a fait appel, et les intérêts et la motivation, les caractéristiques de personnalité qu'il a mis en jeu pour réussir cette réalisation. Et au travers de ses actions, nous allons dégager des compétences, donc je rappelle la notion de compétence dont j'ai parlé avec eux, les compétences métier, compétences transverses, fin planter le décor. Et je vais les, je vais les aider à extraire ces compétences. Après moi je suis pas dans une, peut-être à tort, mais je suis pas dans une évaluation de la compétence, c'est-à-dire que moi techniquement si le gars me dit bah j'ai lancé un produit, ok je vais lui demander comment il a fait, on va tout décortiquer, mais moi je suis pas en capacité de dire ok tu sais, fin en tout cas je sais pas l'évaluer en terme de,

par rapport à l'accord ARCQ, il est opérationnel, il est avancé, il est référent. Je veux dire ok t'as fait ton étude de marché, t'as fait ton mix produit, t'as fait ton étude de prix, t'as fait ceci, t'as fait cela, je considère en effet que tu as développé des compétences en marketing produit, tu sais lancer un produit. Mais alors en terme d'expertise, j'en sais rien tu vois. Donc après c'est peut-être la limite de l'exercice, faudrait peut-être aussi que je questionne les autres pour savoir si à terme c'est ce qu'on est censé faire ou est-ce qu'elle le font ou ... ? Je pense que ... je pense que dans le fameux référentiel métier qui se réduit, oui on va tous être gestionnaire des compétences et donc ... mais quand t'es recruteur et quand t'es accompagnant, t'as pas tout à fait la même posture, t'es pas censé évaluer, fin t'es pas dans le jugement quand tu es en accompagnement. Tu peux évaluer mais d'un point de vue complètement factuel, t'es pas en relatif à quelque chose, alors que le recruteur il va chercher un certain niveau de maîtrise d'un certain nombre de compétences et il va aller chercher ce niveau de maîtrise de compétences.

[Intervieweuse] Oui.

M. Voilà. Donc voilà ça par exemple dans le bilan c'est très concret et puis parfois pour des salariés qui ont besoin de se mettre en activation de projet en candidature mais qui finalement savent pas parler de leurs compétences, bah je vais leur demander juste de travailler sur les réalisations pour qu'ils sachent en parler, les développer, extraire les compétences. Après l'analyse par exemple en préparation de candidature ou à la promotion, moi je leur propose des simulations, donc en dix minutes ils me font leur présentation, je leur donne les ingrédients, finalement ils sont à peu près les mêmes : c'est le parcours professionnel, les compétences dégagées, donc savoir parler de ses compétences, les réalisations qui viennent illustrer les compétences, parce que dire j'ai des compétences marketing tout seul c'est du déclaratif. Comment je démontre que j'ai ces compétences-là, c'est que je suis capable de parler d'une réalisation qui fait appel à ces compétences-là. La motivation au poste ou à la promotion, l'analyse du poste ou la compréhension du poste quand c'est une candidature sur un poste et puis le projet professionnel. Et donc je leur propose ça, je leur dis ça c'est les ingrédients, après à vous de mettre votre sauce mais c'est les ingrédients et donc euh ils font une petite présentation en dix minutes et moi je leur restitue ce que j'ai entendu, fin analysé c'est-à-dire que là voilà j'ai entendu ça, c'est en effet intéressant, c'est positif, là il m'a manqué peut-être quelque chose, là j'ai pas bien compris quel était le lien avec l'expérience

précédente. Voilà je leur donne aussi des conseils pour présenter leur parcours et leur présentation mais le contenu ils le gèrent seuls. Après y'en a qui vont se questionner, ils vont dire bah oui mais par exemple cette réalisation qu'est-ce que ça veut dire, où j'en suis ? Après en fonction du niveau, c'est-à-dire que moi quand j'accompagne des E vers F, j'ai envie de leur dire écoutez si vous êtes pas capable de prendre un peu de recul, de prendre un peu de distance et d'analyse sur vous même, qu'est-ce que tu veux faire ? Donc on peut, je peux avoir des bons F et puis des, des F un peu plus juniors quoi, qui sont certainement pas mauvais dans leur expertise et dans leur posture et leur approche, qui n'arrivent pas à formaliser, parce que c'est un exercice là pour le coup, c'est vraiment un exercice, faut savoir, faut connaître un peu les codes et c'est ce que je leur propose moi, c'est de maîtriser certains codes tout en ayant cette souplesse de bah oui si on m'attrape sur autre chose, bah oui, préparez-vous quoi ! C'est pas juste d'aller dérouler votre, votre affaire. Typiquement si vous préparez pour une candidature, ce que j'ai fait, ce que machin et que le manager te dit bah c'est bon moi j'ai lu ton CV mais parle moi de toi ... Très bien, j'avais pas pensé à ça. Et le bilan typiquement il aide à finalement savoir, alors à l'issue c'est d'identifier le projet professionnel mais au travers du bilan c'est savoir parler de soi d'un point de vue professionnel, donc savoir parler de ses réalisations, de ses compétences et de façon objective, de façon vraiment argumentée, de savoir parler de soi, alors professionnellement mais d'un point de vue plus personnel, quels sont mes atouts de personnalité, c'est quoi mes priorités, quels sont mes environnements qui me mettent en énergie positive, donc c'est prendre conscience de ça pour aller choisir quelque chose qui soit en phase avec tout ça, et de savoir en parler. Donc euh voilà et après, bon après c'est vrai qu'un accompagnement TPS ça n'a juste rien à voir, ça c'est une autre technique. Mais voilà sur la dimension compétence, quand c'est de l'activation, de la recherche, de la préparation, finalement c'est bien parler des compétences, dégager le projet professionnel et après en fonction des attentes du salarié, soit on est sur, fin soit je leur propose quelque chose de plus décortiqué, plus long, parce qu'ils en ont les attentes et le besoin et le temps, soit c'est beaucoup plus euh, c'est beaucoup plus ciblé. Et d'ailleurs par exemple un entretien d'accueil, c'est un entretien de cadrage. Moi je leur demande déjà s'ils connaissent les espaces mobilité et du coup je leur présente un petit peu la structure, les enjeux, fin les métiers du recrutement et les métiers de l'accompagnement et puis c'est pour aussi tester pour voir si c'est des gens qui sont des touristes ou des consommateurs d'espaces mobilité,

parce qu'il y en a, qui connaissent très bien nos prestations, qui trouvent ça génial de se faire papouiller pendant une heure et demi donc ils sont contents sauf que derrière il se passe pas grand-chose, donc c'est aussi d'aller tester ça, de demander le déclencheur, qu'est-ce qui fait qu'ils sont là aujourd'hui, qu'est-ce qui a fait qu'ils ont demandé un accompagnement, qu'on se parle. Pour aller tester la motivation et le contexte, je leur demande leurs attentes vis-à-vis de l'accompagnement et des attentes vis-à-vis de moi. Là ça me permet aussi de recadrer en fonction du discours de bah je voulais savoir si, en fait moi ce que j'attends de vous c'est qu'est-ce que vous me proposez comme poste ? Alors ça tombe mal, je n'ai rien pour vous. Alors c'est de recadrer un petit peu le rôle de chacun et du coup les confronter aussi à leurs, leurs responsabilités et puis leur délai. S'il y en a qui disent bah moi il faut que cet été j'ai bougé, forcément je vais pas leur proposer un bilan, c'est trop long. Ou alors s'ils me disent bah ouais j'aimerais vraiment faire un bilan mais faut que ce soit rapide parce que j'ai peu de temps, bah là je vais aller m'inspirer de certaines parties du bilan et je vais leur proposer des choses un peu plus one-shot.

[Intervieweuse] Et du coup justement sur les outils que tu utilises, comment tu fonctionnes, lesquels t'utilises ?

M. Alors moi ce que j'appelle outil c'est finalement toutes les démarches d'accompagnement, donc soit le bilan, donc les différentes, étapes, ça peut être enquête d'image, c'est Mobijob, moi Mobijob je l'utilise pour des activations et je l'utilise aussi pour de la réflexion, pour des salariés qui se disent bah voilà aujourd'hui, j'ai fait plein de trucs dans ma vie et aujourd'hui je sais pas quoi faire, je leur dis bah cet outil, il peut ouvrir un peu le champ des possibles avec la réalité de ce qui se fait chez Telco. Donc c'est à prendre tu vois tel quel, c'est pas une boule de cristal mais ça peut donner des opportunités dans les choix intéressants, ceux qui sont identifiés en jaune, des opportunités de jobs qui ont des compétences en commun avec les vôtres mais pas forcément dans la cible.

[Intervieweuse] D'accord.

M. Et donc fin après les outils bah ça peut être, fin les outils ça peut être aussi les supports, tu vois les supports que j'ai moi dans mon bureau, comment on définit une réalisation, comment, la pyramide managériale pour la promo, comment on se définit une présentation, les questionnements autour du projet professionnel, moi c'est ce que j'appelle mes outils.

[Intervieweuse] Oui c'était, ça, de manière assez large, c'est pas forcément des outils numériques.

M. Complètement, c'est des supports papier, fin tu vois ça peut être un bilan, enfin le support bilan quand la personne part dans une démarche bilan, le support EEP qui est plus light, qui est une ligne de vie professionnelle et puis un questionnaire autour de mon parcours pro, ma situation actuelle et demain comment je me projette, là c'est vraiment, c'est concentré, on va euh travailler les mêmes thématiques mais de façon beaucoup moins décortiquée, parce que le salarié a pas forcément envie de consacrer sept rendez-vous sur le sujet et qu'il est plus dans une demande de bah moi il faut que j'ouvre une parenthèse et qu'est-ce que j'ai envie de faire et je reviens vous voir quand j'aurai réfléchi à tout ça et que j'aimerai l'activer. On aura quand même fait le job.

[Intervieweuse] Et du coup Mobijob, un peu plus précisément, comment les salariés à qui tu l'as proposé ont réagi, à quel moment ça vient dans l'accompagnement ?

M. Alors bah ça dépend de la demande. C'est vrai que pour des salariés qui sont en activation mais qui savent pas trop, tout de suite je pense à Mobijob. Je propose Mobijob aussi souvent en fin de bilan pour identifier, on a dégagé des compétences, les atouts de personnalité, donc là, ça permet d'aller regarder parce que le troisième cercle, je sais pas si tu connais ce cercle ...

[Intervieweuse] Non.

M. C'est tu vois le capital pro, le capital perso et puis les opportunités, l'environnement, c'est-à-dire qu'il faut confronter ce que tu sais faire, tes capacités, à tes envies, à ce qui existe et donc là, parce que cette partie-là, ça revient beaucoup au salarié d'aller explorer ce qui existe sur Ma trajectoire, sur Anoo, sur euh les sites Piazza, fin les communautés Piazza, et donc d'apporter un outil, ça peut les aider à, on va dire, à formaliser cette recherche, parce que c'est vrai que sinon ils se disent Telco, mais ... ! C'est le vide quoi, c'est tellement immense, ils ont aucune notion de comment se découpe l'organisation, de ce qu'on y trouve, d'à quelle porte taper. Donc cette partie-là souvent elle termine un petit peu en, elle s'effiloche un peu donc du coup moi je propose à la fin du capital perso, je propose Mobijob pour pouvoir mettre un pied à l'étrier et du coup proposer des matchings et se dire ok d'accord, donc je vais aller creuser vers telle ou telle piste, et du coup ça cible un petit peu plus l'étendue

des recherches, sinon y'en a qui sont complètement perdus. Donc je vais le proposer à ce moment-là et puis oui fin l'activation quoi. Ou parfois pour des salariés qui sont pas forcément en démarche bilan mais qui se disent bah voilà je sais pas trop, et donc là je suis plutôt sur la version de l'outil qui ouvre les shakras.

[Intervieweuse] Et du coup si tu devais, en terme de à la fois les avantages que ça peut apporter, les limites que tu trouves à l'outil ?

M. Bah les avantages c'est, moi je trouve qu'il y a des matchings pertinents, après c'est des matchings assez classiques on va dire. La version euh ouvrir les shakras, en général moi j'ai pas beaucoup de jaune, fin dans les derniers que j'ai fait. C'est-à-dire que soit j'ai des verts mais ils me disent bah ouais mais je veux pas, donc en fait ça prend pas en compte les souhaits, ou alors il faudrait, les souhaits de ce que je veux faire ou ce que je ne veux plus faire.

[Intervieweuse] Oui, réussir à prendre en compte un truc négatif pour que ça les enlève.

M. Ouais, parce que par exemple moi j'ai, et là je me rend compte, je suis confrontée à ça, c'est des vendeurs en boutique, ils n'en peuvent plus, ça fait dix ans qu'ils font ça, ils n'en peuvent plus, ils veulent plus faire ça. Donc quand je les rentre dans Mobijob, bingo, y'a que des jobs de conseillers commerciaux en boutique. Très bien et donc en fait dans les souhaits bon ils identifient quelques compétences à droite, à gauche, bah y'a pas grand-chose en intéressant et tout le reste c'est que des rouges. Donc comment, fin voilà si c'est possible dans l'outil, est-ce que dans la partie souhait, on pourrait euh mettre des compétences à ne plus utiliser ? Parce que souvent c'est compliqué pour les salariés de se projeter sur ce qu'ils aimeraient faire ou développer en terme de compétences, pas faire oui, ou plus faire oui, beaucoup plus facile pour eux. Dire ok, la vente j'en veux plus, en revanche la relation client bon pourquoi pas ou la gestion de ceci, de cela ok. Mais la vente en grand public c'est fini. Et du coup bah les machines là moi j'ai un petit peu de mal à trouver de la pertinence. Donc c'est peut-être les limites. Mais après moi voilà, encore une fois je le prends tel qu'il est, comme tous les autres outils en fait que j'utilise, parce que maintenant j'ai réussi à m'approprier. Alors après on est en perpétuel développement hein, c'est pas un job où t'as tout absorbé et puis tu dérroles. Au contraire fin je trouve que ce qui en fait la, l'attrait et la stimulation c'est que tous les jours t'es face à quelqu'un différent, tous les jours, fin en tout cas moi je me sens comme ça, sur le qui-vive de ma propre posture,

de mon propre positionnement vis-à-vis de l'autre et mon analyse immédiate de la situation, tu vois cette fameuse intelligence de situation. Ce qu'il y a c'est d'aller comprendre et analyser l'impact de ce que tu racontes et de ce qu'on te dit en retour. Donc ouais, voilà après la richesse elle est dans les profils hyper variés évidemment, des gens qui sont ultra compliqués à décortiquer. Même si on n'est pas dans de la psychanalyse, en plus moi je le dis souvent, on n'est absolument pas dans, moi je suis pas formée pour ça. En revanche dans l'analyse de la relation, de ce qui se joue à ce moment-là oui, ça je pense que c'est notre job. Moi je reviens pas sur le passé de voilà, ce qui c'est passé quand ils étaient petits, je leur fais pas voir des papillons ou des tâches ou des trucs comme ça quoi.

[Intervieweuse] Et y'a justement sur la posture des échanges avec tes collègues, une supervision ?

M. Alors on a des groupes de pairs qui ont été réinstaurés. Alors moi c'est mes premiers donc j'ai pas trop de recul sur ce qui existait avant et ce qu'on vit aujourd'hui. Donc c'est des méthodes de co-développement. Donc on va, voilà, à tour de rôle présenter un cas en co-dev. Donc moi je trouve ça hyper intéressant parce que même quand c'est pas mes cas, bah je m'inspire énormément de, parce que du coup ça fait écho à des situations où je me dis ouais là il faut que je sois vigilante par exemple sur ce cas-là, parce que je pourrais assez vite peut-être tomber comme ma collègue qui a présenté son, sa situation. Et puis c'est des partages de, de pratiques, de partage, parce que c'est piloté par un coach et donc de partage de, on va dire, de, d'outils pratiques, de théorie parfois. Donc y'a un Piazza qui est mis à disposition et là elles nous mettent en accès libre des fiches, on va dire des fiches techniques qui sont basées sur plusieurs lectures et qui font des notes de synthèse on va dire, sur des thématiques qui sont vraiment propres au coaching, pas pour je pense nous transformer en coach parce que c'est pas l'idée, mais vraiment pour la posture, c'est vraiment cette posture d'accompagnant dans le questionnement, dans la relation à l'autre, dans l'analyse, dans les écueils à éviter. Et donc on peut s'inspirer de, fin voilà s'approprier ces lectures et en reparler en groupe de pairs. Donc voilà, fin moi y'en a qui m'ont marqué, par exemple tout le questionnement, ça peut paraître basique hein le questionnement, les questions ouvertes, les questions fermées, ceci-dit moi quand je suis arrivée, les questions ouvertes j'ai ramé parce que je trouvais que c'était vachement dur, j'étais là j'y arrive pas, je veux absolument poser une question qui se termine par oui ou par non. Bah non ! Tu vois donc c'est vraiment un déclic à avoir mais après c'est un grand



sentiment de fierté quand t'arrives à, quand t'es complètement cablée questions ouvertes c'est top et euh mais au-delà voilà de ces typologies de questions, c'est finalement la posture du questionnement, à quoi il sert, et finalement la posture du coach c'est pas tant d'aller questionner pour aller proposer des solutions et des réponses. Dans la relation de coaching, c'est, le coaché a les réponses, sinon, s'il s'était pas posé déjà ces questions, il faut considérer voilà que c'est un adulte majeur et vacciné, qu'il a toute sa tête et qu'il s'est déjà posé les questions et qu'il connaît très bien son sujet, moi je suis pas là pour aller trouver des solutions à son sujet. En revanche, je suis là pour le questionner, lui faire changer de paradigme, changer de filtre, pour qu'il dise ah ouais, je l'avais pas vu comme ça, alors en effet, si je me mets dans ces chaussures-là, comment je revois mon sujet ? Et là peut-être que je vais trouver des solutions. Fin, moi en tant que coaché, pas moi autant que coach, parce que moi j'ai pas, bon ça après c'est vraiment du coaching professionnel éventuellement, quand c'est des, je sais pas des gens, ptet des dirigeants, des trucs comme ça. Mais finalement ça s'applique aussi tu vois, et pour éviter de tomber dans l'écueil de : faut absolument que je t'apporte une solution, faut que je fasse à ta place, bah non. Au contraire, faut rendre les gens responsables et euh par exemple là y'a une lecture qui m'interpelle sur le transfert et le contre-transfert. Transfert j'ai à peu près compris, alors si j'ai compris le transfert, j'ai compris le contre-transfert, mais ce que je comprends pas c'est comment détecter le transfert pour que ça aide la relation de coaching. Là ... c'est un chouille philosophique pour moi, va falloir que je questionne notre coach en groupe de pair parce que là ... [rires] mais je trouve ça passionnant. Je trouve ça passionnant de prendre cette hauteur de vue et de se dire ok finalement si je me l'applique, ça donne quoi ? Moi j'adore.

[Intervieweuse] Oui c'est des questions très intéressantes, et toujours un peu compliquées.

M. Oui, et encore là je pense que c'est un peu vulgarisé parce que c'est des notes qui s'inspirent de plusieurs lectures, parce que je pense que ... le coaching version théorie ...

[Intervieweuse] Oui, et puis il faut avoir le temps.

M. Ouais, et puis c'est quand même très abstrait, enfin je veux dire ça peut l'être. Faut être particulièrement concentré pour essayer de décortiquer tout ça. Donc voilà, donc oui y'a des échanges et puis après y'a des échanges entre nous. Alors ça se fait

un peu au gré des dispos des unes et des autres, et d'un besoin. Moi j'échange beaucoup avec ma coloc, parce qu'on est dans le même bureau, parce qu'en plus de ça je pense qu'on a, on s'accorde toute les deux sur le fait qu'on fonctionne de façon assez similaire, dans notre façon d'accompagner et du coup ça a beaucoup de résonance quand l'une ou l'autre rencontre une situation qui peut accrocher, bouleverser, fin voilà. Et du coup on échange pas mal, on échange avec d'autres aussi, pour avoir d'autres points de vue aussi parce que c'est ça qui est intéressant, c'est de se dire ok, voilà comment moi j'ai réagi mais j'ai pas la science infuse, et puis la difficulté c'est qu'on est très seul face au salarié, très seul au sens bah y'a pas de petite voix pour te dire après bah ça c'était bien, ça peut-être que tu gagnerais ou ça fais attention, tu pourrais tomber dans l'écueil de ... pour s'améliorer. Bon en général les, fin moi mes salariés sortent pas déprimés, ils sont plutôt contents donc ça va ... Mais je vais te dire ...

[Intervieweuse] Oui c'est difficile j'imagine d'avoir un retour.

M. Bah alors on a un outil, M-survey, qu'on envoie à la fin des accompagnements, quels qu'ils soient, de plus ou moins longue durée, mais c'est anonyme et les gens s'expriment comme ils le souhaitent. Mais moi je trouve que c'est, fin je le fais, je l'envoie parce que je trouve que c'est intéressant. Après je leur demande moi du feedback en direct. De toute façon tout au long des, de l'accompagnement je commence toujours par qu'est-ce qui s'est passé depuis qu'on s'est vu, comment vous vous sentez, c'est un peu la phase, c'est pour ça que je prends une heure et demi, parce que c'est la phase d'accueil. Tu peux pas prendre quelqu'un qui a vécu quelque chose d'un peu traumatisant, fin moi j'ai une salariée que j'accompagne en bilan, déjà elle venait à reculons parce que ça fait cinq ans que son manager lui disait va faire un bilan, qu'il lui collait ça dans son El ... c'est pas vraiment un objectif mais pourquoi pas. Et donc elle venait un peu à reculons et finalement elle le fait, elle a vécu des trucs douloureux à ce moment-là, fin voilà le jour où elle m'annonce qu'elle a perdu sa maman, je vais pas lui dire bon alors vos réalisations, qu'est-ce que vous avez fait, qu'est-ce que vous avez développé comme compétences. Fin là c'est complètement à l'inverse de ce que peut représenter les espaces mobilité en terme d'écoute, d'empathie, d'humain, de se mettre dans les chaussures de l'autre quoi. Donc oui parfois ça prend un peu plus de temps, mais je reste convaincue que la qualité ... laisse plus de traces que la quantité.

[Intervieweuse] C'est vrai que si l'accompagnement fait plus ...

M. Mais mieux, fin mieux, en tout cas qui va avoir un impact bénéfique, même après pour les espaces mobilité. Parce que moi là j'arrive à un moment où j'ai des retours sur investissement. Tu vois j'accompagne des salariés depuis un certain temps, soit ils ont fait une mobilité, soit il s'est rien passé pour eux parce qu'ils étaient pas dans cette activation mais j'ai des prescripteurs tu vois, qui m'envoie des gens, qui disent je viens de la part de Madame Machin, il paraît qu'il faut venir vous voir, après si c'est pas moi c'est quelqu'un d'autre, parce qu'on est toutes professionnelles donc ... Mais ça contribue à l'image des espaces mobilité, alors que voilà un mauvais accompagnement, bon après on connaît tous ça, les détracteurs sur Internet quand tu vois, service client ou ... c'est horrible, un mauvais message, une mauvaise publicité ?

[Intervieweuse] Et sur les espaces mobilité y'a ce genre de ... ?

M. Alors je pense que c'est passé. A un moment je pense que les espaces mobilité avaient un peu cette publicité. Déjà c'était très connoté euh, à un moment donné, d'une crise particulière de l'entreprise et ils avaient un rôle particulier et c'est vrai que, fin je pense qu'ils avaient pas plus de marge de manoeuvre que ça non plus hein donc ... Mais c'est vrai que du coup c'était un peu connoté, bon bah on va chez les espaces mobilité pour dégager quoi, c'était pas très joyeux. Puis après, parce que les espaces mobilité depuis leur naissance ont connu plein de phases, et puis dernièrement c'était un peu, alors c'était redevenu neutralité, bienveillance, confidentialité, mais c'était peut-être un peu trop connoté mobilité. C'est-à-dire tu vas dans un espace mobilité parce que tu veux bouger ou parce que ça va pas avec ton manager ... ou pas en fait. En fait on fait aussi de l'accompagnement, on fait du développement, on peut proposer du sur-mesure, ou du collectif, pour développer les gens, et ça veut pas dire que ça va pas bien dans ta vie ou qu'il faut absolument partir de là où tu es. Donc ça, y'a une publicité un peu plus à faire je trouve là-dedans parce que récemment j'ai eu des échos comme quoi c'était assez, assez identifié au niveau de la mobilité, surtout qu'il y a le recrutement interne dans les espaces mobilité, du coup les salariés ils se disent ok moi je suis allée dans un espace mobilité, pour me préparer à la mobilité, puis après pour être recruté. Du coup la partie développement elle est moins visible, alors que le développement va contribuer quoi qu'il arrive à la fluidité, parce que dans le développement, moi tel que je le vois, c'est prendre conscience de ses

compétences et être acteur de son parcours professionnel, mais du coup tu fais tes choix éclairés tu vois, et en construction avec les besoins de l'entreprise. Donc même si c'est pas dans l'instant T, de toute façon ça va contribuer à la fluidité des parcours. Mais ça c'est un petit peu noyé par la grosse connotation mobilité, parce qu'on en pratique aussi beaucoup, c'est aussi parce qu'on le fait. Donc après, ça faudra que j'en parle là haut pour dire y'a ptet un truc à faire tu vois dans les newsletters, parler mobilité ouais mais parler accompagnement, parler développement. Bon, voilà. Après dans la vision que moi j'avais quand j'étais côté RH, c'était assez flou, j'avais pas d'interlocuteur dédié, moi je disais à mes salariés allez voir les espaces mobilité mais sans trop savoir ce qu'ils faisaient, ce qu'on pouvait leur proposer. Et du coup bah je pense que je fonctionnais pas en bon partenaire parce que je connaissais pas leur, leur offre.

[Intervieweuse] Oui donc c'est difficile d'aller convaincre.

M. Ouais. Après, alors pour autant moi quand j'étais de l'autre côté j'avais des retours très positifs des salariés que j'envoyais et je les voyais comme des grands pros de l'accompagnement mais si tu veux j'avais pas de nom, c'était une nébuleuse, c'était un 0 800 quoi. Donc c'était un peu compliqué d'être en partenariat, alors que quand tu dis à tes salariés, allez voir Madame Michu elle va vous aider, et puis si c'est pas elle parce qu'elle est pas dispo, ce sera quelqu'un d'autre dans son entourage mais fin voilà, et pouvoir parler de l'accompagnement, pouvoir valoriser les prestations, dire voilà ils vont vous aider là-dessus, pour pouvoir être un premier filtre. Alors après peut-être que moi j'étais déjà un peu cablée comme ça, d'où aussi mon atterrissage ici, parce que finalement je le faisais déjà. Alors pas dans la technicité de ce que j'ai appris ici, parce que j'ai appris énormément de choses, parce que je faisais pas de bilan évidemment et puis j'ai aussi changé dans ma posture au sens, fin vis-à-vis de l'autre, c'est-à-dire que quand j'étais RH opérationnel, j'ai quand même un budget à la fin. Donc ils étaient mignons, ouais j'aimerais beaucoup faire ça. Ok mais concrètement, comment ça se met en œuvre, tu vois moi j'avais pas forcément le temps et puis c'était pas dans mes prérogatives de travailler sur tout cet enchaînement, cette réflexion, les espaces mobilité c'est leur boulot, donc je les envoyais, mais un peu dans le nuage quoi. Donc quand je suis arrivée, mon manager m'a demandé de reventiler, fin qu'on se remette en portefeuille et qu'on soit identifié auprès des entités RH. Et donc, parce qu'à un moment c'a été en portefeuille puis c'est rebasculé en flux, puis c'est revenu en portefeuille. Et c'est vrai que du coup on

a beaucoup plus de proximité avec les entités RH et du coup ça génère du flux, donc c'est cool, mais du coup bon voilà, ça fait ... Et puis y'a de la bonne pub, et puis y'a des gens qui sont contents, du coup c'est très positif. Mais voilà.

## 5.2 Entretien avec Catherine, conseillère mobilité pour les cadres - 20/11/2017

[Intervieweuse] Ouais, c'est bon.

C. Euh du coup oui je disais que je n'étais pas euh une grande utilisatrice de Mobijob. En fait j'ai arrêté de l'utiliser à peu près euh ce printemps. Donc je l'ai utilisé moi ça fait 18 mois que je suis là, je l'ai utilisé de la rentrée 2016 à en gros fin du printemps, début de l'été 2017.

[Intervieweuse] Ok.

C. Au début j'avais euh, mon, parce que en septembre 2016 c'était comme ça, c'était nous qui rentr, nous les RPC qui rentrions les CV dans euh Mobijob euh et Mobijob faisait les matchs. Et puis à partir du printemps il a été ouvert la fonctionnalité que les salariés pouvaient remplir. Donc je l'ai fait remplir à deux salariés euh, au départ, et puis entre les gens que j'accompagnais dont j'avais rentré le CV, et les deux qui ont rentré eux-mêmes leur CV, en fait ils étaient très déçus, tous, tous.

[Intervieweuse] Ouais, ok.

C. Et euh y'a eu deux notamment, deux personnes, une qui a rentré son CV et l'autre dont j'avais rentré le CV qui m'a dit mais tu te rends compte LinkedIn me connaît mieux que toi de l'entreprise, avec qui je parle depuis déjà un certain nombre d'heures. Du coup cet été, alors David qui était notre, un peu le, le, le, comment celui qui utilisait le plus, notre testeur professionnel, on avait changé ensemble, il me disait qu'il y avait plein de bugs et que la start-up n'utilisait pas trop, fin n'entendait pas trop ce qu'on disait. Donc du coup j'ai pris le principe d'arrêter donc je crois que c'était la période juin-juillet j'ai arrêté en fait. J'ai continué moi à regarder si ça pouvait me donner des

idées, c'es ten ça que je l'utilise toujours. Mais par contre j'ai arrêté de le montrer et j'ai surtout pas recommencé à faire rentrer des profils ...

[Intervieweuse] Des nouveaux salariés.

C. Voilà. Pour pas qu'il y ait de déception. Et puis maintenant euh il se trouve que, donc là on a, on a maintenant, alors on a une réunion vendredi donc suite aux deux ateliers là et que la start-up a entendu un certain nombre de ...

[Intervieweuse] J'ai eu l'impression. Mais j'étais pas là avant donc c'est difficile.

C. [rires] Mais voilà donc du coup là bah euh, on peut se tutoyer peut-être ?

[Intervieweuse] Oui.

C. Là tu les as vu là, les ateliers étaient en novembre, là tu vois moi j'ai arrêté juin-juillet à peu près euh vraiment à y aller et à chercher euh parce que bah effectivement ça matchait pas et que y'avait un sentiment plutôt que les personnes, et ça, ça peut peut-être t'intéresser pour tes recherches, c'est que on me disait mais toi qui est de l'entreprise tu me connais moins bien. Et donc quand je vois ce que tu me proposes là ben, ou ce que me propose l'entreprise bah du coup euh vous êtes vraiment loin du compte. Donc j'ai préféré arrêter pour arrêter le massacre sur l'image employeur par rapport à ça.

[Intervieweuse] Ok, d'accord.

C. Maintenant avec le nouveau moteur de recherche, c'est ce que j'ai dit vendredi, parce que du coup on nous a informé vendredi des euh, de la suite des ateliers, de ce qu'on allait, de ce que la start-up allait mettre en place, j'ai dit que moi je me ré-engageais à réutiliser des choses, à repartir. Donc je vais prendre deux personnes encore en [inaudible] fin deux-trois personnes tu vois qui vont bien vouloir le faire et puis je vais voir moi aussi par rapport à ce que j'avais déjà rentré comment affiner éventuellement des compétences. La meilleure cliente pour l'instant c'est moi puisque j'ai rentré mon CV et à chaque fois bah je regarde si c'est pertinent ou pas. Alors y'avait des choses même pour moi où c'était pertinent puis d'autres alors pas du tout. Maintenant comme il va y avoir les matchs et la possibilité de positionner les choses on va pouvoir avoir tout ça. Donc j'avoue que mon expérience avec la start-up a été woop, woop [geste vers le haut puis vers le bas], c'est retombé

[Intervieweuse] Ok, bah oui, oui, d'accord.

C. Donc euh voilà ce que je peux t'en dire sur la partie Mobijob, est-ce que toi tu avais des questions plus particulière, est-ce que, après sur mon métier, la façon dont je le fais.

[Intervieweuse] Déjà ouais, je pense que ça m'intéresserait de voir comment ça, comment tu fonctionnes.

C. Ok. Alors moi, donc à la base je suis une DRH euh je suis, je le disais, arrivée ici euh, à, au sein d'IMT en ... en mai 2016, mmmh et euh en fait mon principe c'est que j'accompagne et je, je fais travailler les personnes que, que j'accompagne pour les rendre candidats.

[Intervieweuse] Mmmh.

C. Parce qu'en fait beaucoup arrivent plus pour faire un point de leur parcours mais n'ont pas forcément envie de bouger. Ils arrivent pour faire un point et dans leur attente j'essaie de déceler celles et ceux qui vont être en posture de candidater et donc je m'assure pour eux d'avoir un cycle de, développement en trois-quatre heures qui leur permette d'être des candidats, où ils se connaissent, où ils savent parler d'eux, où quand ils présenteront une lettre de candidature ou un CV on soit à peu près cohérent par rapport à ce que va rechercher le recruteur. Et ensuite je les entraîne à passer les entretiens, je les accompagne, je les mentore éventuellement, je leur ouvre des portes pour avoir des renseignements et ce que je veux c'est qu'ils sachent parler du poste donc par rapport à leurs compétences et ce qu'ils peuvent apporter, des enjeux, fin de l'environnement du poste et des enjeux du, mmmh, de la direction ou du manager pour qu'ils puissent apporter une valeur ajoutée au manager. Donc on essaie de travailler comme ça. Donc ça c'est celles et ceux qui sont vraiment dans une démarche de mobilité euh et donc sur lesquels je vais avoir des cycles beaucoup plus courts euh de, de, on se voit presque toutes les se, dix jours, tu vois à peu près pour construire. Je leur donne des exercices à faire, à la fois, soit ils ont déjà vu Personal development, on a dû déjà t'en parler, ou les espaces mobilité, soit ils ont déjà vu donc ils savent, ils savent déjà, ils ont travaillé sur leur projet professionnel mais ils savent ni faire le lien avec les postes qui sont en ligne ni se présenter vraiment et roder leur candidature. Donc c'est vraiment soit ils, ils sont partis de ça et donc moi je me sers de ça et puis on travaille ensuite et je les rends candidats, fin je les prépare à être

candidats, soit euh ils n'ont pas fait ça et je les envoie soit vers les espaces mobilité, soit Personal development parce qu'ils ont en envie. Ou alors j'ai un format court que moi j'ai développé où je travaille sur leurs compétences pour qu'ils sachent en parler. Tu vois s'ils ont pas fait leur bilan, bilan de compétences et tout ça, on fait un tout petit travail sur les compétences et euh comme ça ils savent en parler euh et puis après moi je m'en sers pour leur présentation, je leur fais faire des pitches, je les filme, qu'ils se rendent compte de la façon dont ils se, dont ils se présentent, tout ce qui est non verbal. Et du coup on travaille par rapport à, au poste ou éventuellement des entretiens exploratoires s'il y a pas de postes mais qu'ils rencontrent des DRH. Donc je travaille sur les compétences, sur leurs motivations aussi euh j'essaie de, de leur faire dire ce qui peut les motiver donc euh, j'ai dessiné, je dessine des petits dessins et tout ça pour leur montrer. Je pose des jalons en fait avec des petits, des formes très simples, des carrés, des ronds et des triangles mmh, j'essaie de leur montrer et de leur schématiser ce que va être leur motivation et comment est-ce qu'ils peuvent la nourrir tu vois par exemple. Et donc par rapport au poste bah qu'est-ce qui va nourrir cette motivation ou éventuellement leur ambition ou éventuellement leurs compétences. Donc on travaille un peu sur ce tryptique là. Les compétences c'est plutôt ça qu'ils ont l'habitude de présenter dans leur CV et dans leur entretien, j'ai fait ça, j'ai appris ça ou je suis allé là parce que ça me permettait de développer telle et telle compétence. Puis leur motivation bah j'ai envie de travailler dans les objets connectés donc j'ai envie de vous rejoindre mais l'ambition c'est quoi bah c'est la volonté d'apprendre de nouvelles compétences pour après faire autre chose et donc c'est ça qu'on travaille ensemble, tu vois j'essaie de trouver cet équilibre-là. Et puis ensuite on s'entraîne sur les entretiens, donc je fais faire des entretiens blancs où on travaille sur euh la fiche de poste et l'adéquation avec le discours. Puisque je dis en règle générale aux gens que j'accompagne c'est que comme dit, comme disait Gabrielle Chanel on n'a pas deux fois l'occasion de faire une bonne première impression donc il faut que la bonne première impression soit la bonne, donc c'est ça que je fais travailler en fait. Voilà c'est comme ça que je fais mon métier. Alors j'avais une présentation que je pourrais, je pourrais t'envoyer où j'explique en fait. Donc moi je suis sur plusieurs directions ...

[Intervieweuse] Ouais.

C. D'IMT euh tout ce qui est plutôt marketing et innovation et la partie technologique c'est une autre personne. Et donc moi je fais un suivi adapté et personnalisé,



aujourd'hui je, depuis le début de l'année j'ai accompagné 160 personnes et actuellement j'accompagne 110 personnes, chacun dans son développement, dans son timing de projet.

[Intervieweuse] D'accord.

C. Euh donc celles et ceux qui souhaitent effectuer une mobilité, ou pas parce qu'il y en a plein c'est pas ça vraiment, ils sont, ils vont mettre plus de temps à se trouver donc là bah je prends le temps avec eux, je leur dis toujours qu'ils sont responsables de leur projet, c'est leur projet c'est eux, et donc moi je ne suis qu'une contributrice donc bah ils trav, ils viennent quand ils veulent et ils viennent quand ils veulent et puis après ... Et puis tu vois donc ça c'est les trois RPC d'IMT et puis euh voilà, donc nous on en, fin moi j'oriente les cadres sur le marché, je préconise des actions de développement aussi donc je leur fais lire des livres euh je, je, je leur fais voir des conférences TED ou tu vois, ou des vidéos de la plateforme formation learning ou des choses comme ça pour compléter leur, leur candidature et puis après bah je travaille avec mon réseau pour pouvoir les mettre en visibilité ou aller chercher des postes qui peuvent les intéresser.

[Intervieweuse] D'accord, ok.

C. Tu vois ?

[Intervieweuse] Ouais ça marche.

C. Ca répond à ta question ?

[Intervieweuse] Ouais, ouais, ouais. Et euh mais je me demandais du coup les, mmh, sur, comment t'as été formée j'imagine avant ou pas du tout ?

C. Pas du tout non, non. Alors la particularité c'est que dans mon parcours en fait j'étais directrice de l'école des ressources humaines du groupe et donc quand le métier de responsable parcours cadre a été mis en place en 2013 en fait j'étais directrice à ce moment-là et donc j'ai mis en place la formation. Donc moi je suis des RH donc c'est très proche du métier de DRH euh sauf que là bah je n'ai qu'un sujet c'est la mobilité des gens au lieu d'avoir tous les sujets et donc du coup bah j'ai repris ce que j'avais fait quand j'étais directrice de l'école RH pour la formation des responsables parcours cadre, au tout début j'ai fait ça, moi je suis arrivée en mai et j'ai eu mon premier module de formation en novembre ...

[Intervieweuse] Y'a eu un peu de ...

C. Ouais il fallait mieux que je sache faire avant euh ... Mais du coup bah c'a toujours été moi dans mon parcours et dans mes, dans mes envies aussi de euh, de travail donc du coup.

[Intervieweuse] D'accord. Et alors vous fonctionnez comment entre collègues euh, entre RPC ?

C. Euh moi j'ai, alors on travaille ensemble avec les RPC en fonction des projets des collaborateurs on met en visibilité les collaborateurs qui voudraient aller dans un autre environnement. Par exemple bah juste avant toi j'étais avec une salariée des fonctions support qui travaille à l'égalité groupe euh et qui du coup aimerait orienter sa carrière vers IMT et donc du coup bah elle est, elle est docteure en informatique et donc du coup elle a été orientée vers moi donc par la responsable parcours cadre de, des fonctions support pour pouvoir et que je lui présente IMT et qu'éventuellement je la mette en relation avec des DRH de mon périmètre. Donc c'est ce que je vais faire puisque par exemple y'a un projet qu'elle pourrait mener, qui pourrait être intéressant par rapport à son projet au sein d'International carrières donc je vais la mettre en relation avec la DRH d'International carrières. Donc du coup on travaille comme ça. Tous les quinze jours on se présente aussi des postes sur lesquels on a des besoins en recrutement euh donc chacun dans son périmètre présente des postes. Donc moi je travaille avec les chargés de recrutement de mon périmètre qui sont à l'agence recrutement interne et du coup ils me donnent leurs priorités et puis moi alors d'abord je regarde dans les gens que j'accompagne s'il y a des gens qui correspondent au profil et puis si je m'aperçois que c'est un poste mmh qui peut intéresser par exemple des, des, prenons l'exemple de postes de marketing qui peut intéresser des gens d'OBS ou d'Telco France bah je vais le présenter tous les quinze jours et euh vont m'envoyer ou vont orienter vers le chargé de recrutement des candidats. Et là on voit entre le moment où on a fait la réunion et je demande au chargé de recrutement est-ce que tu as eu des candidatures et là des fois on a deux ou trois candidatures et donc du coup il me dit bah oui ça, ça a marché, ils l'ont transféré. Donc c'est comme ça qu'on travaille. Et puis sinon on s'envoie les postes, et puis moi je me sers de Jobsmaps, ma plus grande euh, mon activité journalière c'est celle-là. Ma routine à moi, voilà c'est ça que je cherchais, ma routine à moi c'est Jobsmap.

[Intervieweuse] D'accord. Et donc c'est du coup aller trier par bande, critère géographique ...

C. Surtout par bande en fait, en fait ce que je regarde plutôt c'est les bandes pour pouvoir avoir toutes les nouveautés donc je le fais tous les jours comme ça bah ... j'ai que les trois-quatre postes nouveaux à, à travailler et en fonction bah je regarde par rapport à ma liste et j'envoie des postes aux salariés que j'accompagne. Tu vois y'a un poste qui est sorti jeudi de la semaine dernière qui correspond à l'un des projets professionnels d'un salarié que je, que j'accompagne. Je lui écris, je lui dis tiens regarde ce poste il pourrait t'intéresser et ce matin, cet après-midi il m'a envoyé sa lettre de motivation que je dois relire. Voilà. Lui il doit l'avoir dans ses alertes ... Mais il aurait pas forcément passé le pas, on en a discuté ensemble vendredi parce que du coup il m'a appelé suite à mon envoi de mail et du coup il est candidat alors que ça fait, je l'accompagne depuis que je suis arrivée et il n'avait pas candidaté depuis un an et demi. Mais là ... voilà et puis de faire le suivi ça les, ça les motive, ça leur donne confiance en fait.

[Intervieweuse] Ouais, d'accord.

C. C'est ça.

[Intervieweuse] Oui j'imagine que mine de rien ça doit aider d'avoir un regard extérieur qui dit que c'est une bonne idée d'aller candidater.

C. Oui.

[Intervieweuse] Ok. Et ça dure longtemps en général un accompagnement ?

C. Ca dépend, mon plus rapide c'est trois semaines et mon plus long c'est 18 mois. Mais en même temps quand ils arrivent ils sont pas forcément en mobilité en fait. Alors souvent euh tu as ceux qui sont en mobilité parce que bah ils ont, ils ont dans leur cycle d'apprentissage ils apprennent plus, ils sont en routine et puis du coup bah comme c'est quand même des cadres supérieurs ils ont envie de changer. Tu en as beaucoup dont le RH leur a dit bah ce serait ptet intéressant quand même, ça fait dix ans que tu es sur ton poste, que tu bouges un peu, bon. Alors ceux-là ils arrivent mais ils sont pas vraiment candidats, ils comprennent pas trop, mais ils se disent bah faudrait ptet pas que je sois inemployable dans quelques temps, tout ça, donc ils s'interrogent. Mais ceux-là par exemple ça va être ceux dont on va mettre en gros trois-quatre mois,

six mois à les mettre en démarche, parce que d'abord il faut qu'ils fassent cet espèce de entre guillemets travail de changement en disant bah oui il faut que je change de poste. Ca c'était pas, j'y ai pas pensé pendant dix ans donc c'est pas en deux mois que ça se fait, surtout qu'après ils savent, ils ont plein de freins euh ils, comme on travaille beaucoup en silo dans notre entreprise ben les camps sont un peu ennemis, on a, puis quand ça fait dix ans que t'essur ton poste bah ça fait dix ans que tu côtoies un peu les mêmes personnes donc du coup t'as pas forcément envie de travailler avec les, avec ces personnes-là. Donc du coup bon y'a tout ce travail à casser et, et de, de montrer à, aux personnes ce que tu peux, ce qu'ils peuvent faire différemment et ça c'est long en fait, donc il faut construire la confiance. En plus moi ils ne me connaissent pas, moi je suis pas dans les équipes RH donc il faut travailler d'abord sur le mode de confiance donc ça ça va mais des fois ils te disent vraiment les choses qu'au bout de trois-quatre heures. Et là tu, alors tu les as bien, toi tu les as vu, parce que c'est mon métier quand même d'observer et tu sens qu'il y a des conflits par exemple et que par exemple en fait s'il veut changer c'est que avec son chef ça marche pas et qu'il attendait plutôt que son chef s'en aille plutôt que lui s'était dit tiens je vais changer euh, sauf que bah le chef il reste et donc au bout d'un moment quand le niveau de saturation est arrivé bah il s'en va. Mais ça veut dire que c'est des mobilités un peu ... pas à contre, à contrecœur quoi et donc bah le contrecœur ça se travaille. Et ça c'est bien trois-quatre mois. Ouais parce qu'il faut faire un peu le deuil, il faut faire tout ça donc ça c'est un peu long. Donc je leur dis pas qu'ils sont dans cette phase-là. Je leur dis ah bon bah je vois que tu n'es pas dans une complète urgence donc euh à quel rythme tu souhaites travailler et quand ils me disent bah on peut se revoir dans un mois, je comprends là qu'ils sont plutôt dans un délai long. A contrario y'a des gens qui sont extrêmement pressés et où du coup effectivement y'a une notion d'urgence pour plein de raisons et donc du coup bah il faut aller très, très vite et donc là je me rends disponible très, très vite. Le, le meilleur euh relai pour nous, le, le process normal devrait être celui de, alors du spontané j'ai envie de changer, ça tous les salariés, donc de bien se faire connaître ça c'est mon atelier, c'est pour ça que je fais des ateliers par exemple, faire un peu ce marketing de mon activité puisqu'en plus les gens comprennent pas trop entre les espaces mobilité et Personal développement, ça fait que les salariés savent pas trop les responsables parcours cadre ce que c'est. En plus c'est pas un, un titre sexy responsable parcours cadre, on s'est pas trop ce que c'est donc du coup ... Conseiller orientation encore ils verraient

bien mais ça fait trop collègue mais du coup tu vois bon ils savent pas trop. Donc du coup ils savent pas bien nous situer, en plus on est quand même tagués RH, y'a toujours quand même un peu ce côté, oula, si je mets le doigt dedans ils vont penser que je suis en mobilité alors que non et donc moi je leur dis bah non c'est ton rythme à toi et donc pas de souci. Et puis l'autre chose c'est que du coup une fois qu'ils ont compris qui on était et ce à quoi on servait faut qu'ils arrivent à formuler les choses et ça c'est, c'est plus compliqué donc ça j'essaie de les accompagner pour que au fur et à mesure ça, ça prenne sens.

[Intervieweuse] Ok.

C. Et donc le, le, ensuite le deuxième, la deuxième voie c'est la revue de personnel et la revue de personnel c'est celle où avec les managers et les RH on fait le point sur les évolutions de tout le monde, les besoins de chacun en développement et tout ça et où apparaît que certaines personnes ont besoin d'échanger sur leur parcours et donc le manager prescrit, du coup, au salarié en disant bah tu devrais aller voir la RPC, on a échangé sur ton parcours et ça serait intéressant que tu puisses avoir sa vision à elle et souvent ça vient de là. Mon plus rapide ç'a été celui-là, de trois semaines, ç'a été ça, c'était le manager qui était à bout de souffle avec son salarié qui avait fait 14 candidatures en moins de six mois, le salarié était sans arrêt refusé sur les candidatures. Et le manager et le RH avaient essayé autant que possible mais ça n'arrivait, fin ça marchait pas. En fait on s'est vu, on s'est vu quatre fois en trois semaines et au bout de trois semaines il a postulé et il a été retenu sur un poste, mais on a changé complètement là où il postulait. En fait il était parti sur des choses où il était en fuite donc il voulait absolument partir, donc il prenait la, un peu, pas, pas le premier job qui arrivait mais pas loin, mais y'avait pas de construction donc quand il arrivait il savait pas expliquer sa motivation, donc bah en quatre rendez-vous, on s'est vu quasiment euh, pas deux fois par semaine mais presque, le temps de le laisser travailler et tout ça et en trois semaines il a candidaté sur un poste où je lui ai dit mais ces compétences-là elles ressemblent beaucoup à celles-ci, et donc du coup il a candidaté, il a été pris. Donc au bout de trois semaines j'avais fini. Et lui, alors que ça faisait six mois qu'il galérait, voilà, bon, c'est un coup de chance aussi, peut-être hein, mais voilà, c'est ça la dynamique, et ça c'est venu de la revue de personnel, le manager m'a donné un brief et donc du coup voilà on a, voilà, il m'a orienté vers lui. Le salarié est venu en disant mais il se passera rien de nouveau, je suis un loser machin, et puis voilà. Et puis maintenant il est heureux, il a la banane. Alors qu'on commençait à dire il est en RPS,

il n'a plus de motivation, y'a plus de sens, une estime de lui qui est complètement à, à terre, donc du coup voilà on commençait à être dans l'urgence et voilà, ce travail-là a réussi.

[Intervieweuse] D'accord. Et euh du coup ce que t'évoquais un peu sur l'inquiétude qu'il peut y avoir à rentrer dans une démarche de mobilité etc, y'a un lien ou pas avec euh la, la crise sociale qu'il y a eu et, autour des mobilités, c'est encore quelque chose qui est présent ?

C. Alors ça l'est beaucoup moins euh, d'abord parce qu'au sein d'IMT ça reste une population qui est plus jeune que celle de, d'Telco France par exemple euh, et ça l'est beaucoup moins parce que je pense que petit à petit le message et l'expérience montrent que même si on candidate euh on n'est pas forcément tagué en mobilité et donc on a etc. C'est ... ça reste quand même assez pregnant sur deux aspects, la première c'est sur la rému, euh, où les gens ont peur de se déclarer auprès de leur manager parce qu'ils se disent si mon manager sait que je suis en mobilité, il va soit me donner moins de projet, donc il pourra moins bien m'évaluer sur ma part variable, soit il va me saquer sur mon augment' parce qu'il devra garder du budget pour mon remplaçant ou au contraire parce que comme il a la sensation que je le trahis bah il veut pas m'augmenter. Et donc y'a, autant avec nous, nous on dit bien que c'est dans la confidentialité, moi j'appelle ici Las Vegas, c'est-à-dire que ce qui se passe à Las Vegas reste à Las Vegas, donc ça les fait beaucoup rire et ça les, ça enlève cette tension justement. Mais avec les managers c'est pas un rapport de confiance direct où ils expriment pas le fait de dire j'ai envie de changer. Ils, ils vont attendre d'avoir soit des entretiens et être obligé de se déplacer et donc voilà je dois m'absenter donc euh mais je vais pas poser de jour de congés tu vas voir, donc il faut qu'ils disent où ils vont, soit où ils sentent que ça commence à sentir bon et que du coup ils, ils dévoilent un peu leur jeu. Mais souvent c'est lié ouais à, au fait d'avoir peur d'être sanctionné financièrement, ou alors de se dire bah il va plus me confier de projet, ce qui est un peu normal, ça les gens le comprennent bien mais du coup ben je vais avoir les projets euh à court terme ou pas assez intéressant et puis pour mon estime de moi ... Et puis du coup bah je serai moins valorisé en rému et donc patatei, patate.

[Intervieweuse] Ouais d'accord.

C. Voilà. Pareil chez les RH, les RH y'a ce rapport de confiance qui est beaucoup plus, j'ai trouvé moi, beaucoup plus présent. C'est-à-dire que les gens osent aller voir leurs

DRH en leur disant j'ai un projet professionnel, je voudrais bouger. Et souvent les DRH du coup délèguent la relation, me délèguent la relation. Comme ça y'a pas ce côté juge et partie qui va là encore revenir sur l'évaluation et, mmmnh ah bah oui mais ça sert à rien parce qu'il est en mobilité. Du coup ils délèguent voyez c'est moins, dans la relation y'a moins de conflits d'intérêt, je vais le dire comme ça, dans leur relation de proximité au quotidien.

[Intervieweuse] Oui, j'imagine.

C. Mais on a quand même beaucoup de jeunes, beaucoup de gens qui sont rentrés en externe ici, qui ont pas connu le côté dur euh, on a beaucoup de contractuels or le plan parlait beaucoup aux fonctionnaires et donc puisque c'était surtout pour la fonction publique. Bah y'avait des départs volontaires mais bon y'avait beaucoup de ... Mais c'était pas, ici, moi j'étais à, chez Telco France à ce moment-là et c'était, c'était, c'était très prégnant en fait. Et je pense que les responsables parcours cadre d'Telco France l'ont peut-être encore. Ici je trouve pas.

[Intervieweuse] D'accord. Mais, oui, c'est vrai que moi j'en ai entendu parler un peu de mes managers en fait, pas forcément qu'ils l'aient mal vécu, mais les difficultés qu'ils ont pu voir. Mais du coup ils étaient pas forcément à IMT à ce moment-là.

C. Ouais. Après euh, euh, après je pense que euh IMT, alors, sur le management toxique a pas été épargné plus que ça, fin plus que les autres, par contre je pense que les compétences qui étaient là étaient peu, fin on préférerait garder ces compétences-là, c'était pas non plus les cibles des départs. Didier Lombard aimant beaucoup la recherche et venant de la recherche, c'est pas vers les chercheurs qu'il est allé chercher euh les moins à faire. Fin je dis ça de loin et avec beaucoup de subjectivité.

[Intervieweuse] Oui bien sur.

C. C'était plus dans la partie intervention et, que ils voulaient faire plutôt des moins et donc c'est plutôt que là où c'est resté très fort et très prégnant.

[Intervieweuse] D'accord, ok. Et du coup sur les 18 mois où t'es là et dans la mesure où t'arrive à voir ça, tes missions elles évoluent ? Parce que responsable parcours cadre c'est quand même assez récent de ce que j'en comprends ...

C. Oui, 2013.

[Intervieweuse] Ouais c'est ça, et est-ce que t'as des écarts entre ta fiche de poste et ce que tu fais effectivement ?

C. Bonne question. Je pense que ... alors je pense qu'on, nous sommes une vingtaine et que nous sommes une vingtaine à exercer un métier tous différents. Je pense qu'on le teinte beaucoup de ce qu'on est. Moi comme je te l'ai dit j'ai été DRH et directrice de l'école RH donc le développement et les compétences ça reste mon truc. Et du coup je l'oriente beaucoup en développement et en plan de développement, plan de formation euh tu vois, donc ce qui est un peu différent par rapport à ma, mon métier, la façon que je l'exerce c'est que du coup je vais d'abord faire comprendre à la personne ce que peut être ses freins, la faire travailler un peu sur ses paradoxes tu vois, je veux bouger mais ... Donc on travaille beaucoup sur sa motivation, ses aspirations et des choses comme ça. Y'a certains responsables parcours cadre et ... personnes qui vont donner des conseils sur la rédaction et de la lettre de motivation mais qui après vont avoir plutôt un rôle de ce que moi j'appelle avec mes mots à moi, je le dis pour la bande, un rôle Pôle emploi. C'est-à-dire qu'ils vont avoir des rendez-vous réguliers en disant alors qu'est-ce que tu as fait, quelles sont les nouveautés, où est-ce que je peux t'aider éventuellement mais finalement voilà c'est un échange de c'est quoi les points d'actualité mais ça s'arrête là. C'est ce que j'appelle moi les rendez-vous Pôle emploi. Je peux en avoir aussi sur celles et ceux qui sont pas vraiment en mobilité, qui viennent me voir une fois par mois, bah il s'est passé quoi pendant un mois, et ça c'est un rendez-vous, ce que j'appelle moi Pôle emploi. Moi j'ai plutôt dans mon envie, dans ce qui me donne de l'énergie et là où j'en donne moi, en tout cas c'est les retours que j'ai, c'est ce côté euh, bah si tu es candidat alors t'y vas jusqu'au bout pour faire bonne impression. Sinon ah tu fais un truc médiocre bah voilà, bah t'étonne pas du résultat quoi, quelque part c'est ça. Donc je leur mets pas la pression, c'est eux qui candidatent, mais s'ils y vont, ils y vont proprement, donc c'est plutôt moi l'enjeu que je mets à chaque fois et j'aime bien que ce noue entre eux et moi une belle histoire donc du coup je vais donner un maximum d'information, de moyens, tu vois je te disais je leur fais voir des fois des films, des fois je leur fais lire des livres, je leur prête des livres euh tu vois notamment sur le changement euh, je leur fais lire Qui a piqué mon fromage. Ceux qui sont vraiment très, très ancrés tu vois, qui comprennent pas pourquoi il faut changer. J'avais par exemple une salariée qui avait été validée en promotion F? mais il fallait qu'elle fasse une mobilité pour avoir cette promotion et elle comprenait pas pourquoi elle devait faire une mobilité et ç'a été six mois de



discussion, en sachant qu'elle avait un an pour trouver un poste, pendant six mois ... Donc au bout de trois-quatre mois je lui ai fait lire *Qui a piqué mon fromage*, parce qu'au début je comprenais ce qui se passait, parce qu'elle, elle échouait à ses candidatures mais elle me le disait pas donc tu vois tout le rapport de confiance c'était compliqué. Comme elle me voyait qu'une fois par mois je me disais tiens c'est bizarre quoi, bon. Euh mais elle était persuadée de son potentiel puisqu'il avait été validé, mais en même temps elle arrivait pas, bah oui forcément. Et donc du coup je, d'abord quand j'ai, fin je lui ai dit mais tu vois bien que ce que tu fais ça fonctionne pas, est-ce que tu sais pourquoi ? Elle disait mais non, en gros c'était parce que c'était une fille, qu'elle travaillait dans le monde technique et que les hommes voulaient pas d'elle. Bah non, et donc du coup je lui ai fait lire *Qui a piqué mon fromage* et pour elle c'a été un déclic et à partir de là on a pu bien travailler. Euh, et c'est la première fois qu'elle disait un livre sur le développement personnel. Donc c'était très rigolo parce que du coup, elle a enclenché du coup un travail et puis euh, six mois après elle, elle était partie quoi, donc le temps de trouver, le temps de construire la candidature et puis hop, hop, hop ça s'est fait et c'était nickel. Mais pendant six mois ç'a été extrêmement dur, mais parce qu'elle était pas vraiment candidate, elle comprenait pas pourquoi elle pouvait pas rester à sa place, là où elle était bien, elle connaissait bien, elle maîtrisait, sauf qu'on l'aurait perdue après dans son employabilité, dans la force qu'elle pouvait nous apporter demain. Et donc maintenant elle est chez IC et ça se passe super bien.

[Intervieweuse] D'accord. Et donc y'a vraiment une, un objectif un peu des responsables parcours cadres de, d'encourager autant que possible la mobilité ?

C. Ouais. Oui c'est de la rendre possible ouais, d'encourager, mais c'est surtout de la rendre possible et mmmh et ouais c'est, parce que encourager euh pour autant, alors David fait un peu différemment il envoie les, les postes vacants, il a une lettre pour les cadres sup. Je me suis beaucoup interrogée moi, est-ce que je dois faire ça sur mon portefeuille ? Mais là tu vois, ça revenait à encourager les gens à bouger et, et j'ai pas encore trouver de philosophie sur le mot "encourager". Je pense que c'est aux personnes d'aller voir, d'être acteurs et du coup s'ils ont quelque chose de savoir que je suis leur interlocutrice. C'est plutôt comme ça que je me pose, et pas de leur pusher des mails en disant si vous voulez bouger y'a tout ça. Donc la philosophie de David, il est très à l'aise avec, et c'est très bien parce que moi je m'en sers quand j'ai des gens que je reçois qui me disent j'aimerais bien éventuellement faire une mobilité dans

l'Ouest, j'envoie la lettre de David. Donc ça me pose aucun souci. Mais je me suis pas dit moi je veux envoyer tout azimut parce que du coup ça revenait un peu à ce qu'on disait tout à l'heure c'est-à-dire cette politique très active de la mobilité. Donc par contre moi c'est, à partir du moment où vous êtes candidat, et c'est comme ça que je, je, je tiens mon discours, c'est je veux que, que vous compreniez que je suis votre référente pour échanger, travailler, préparer, mon temps à moi n'est pas compté, c'est ce que je leur dis, contrairement au RH de proximité qui enchaîne les activités, mon temps à moi n'est pas compté. On peut se voir 20 heures, 25 heures, 52 heures, ou quatre, mais du coup euh dans tout ça je vous, j'aurais été la référente pour travailler votre dossier de candidature, mais c'est pas moi ... Alors par contre moi après je peux dire tiens regarde ce poste, pour pas rater une occasion. Et je l'ai vu avec eux et souvent je commence par leur faire faire un exercice qui s'appelle J'aime / j'aime pas. Cet exercice-là leur permet de voir ce qu'ils aiment à l'intérieur de ce poste-là et ce qu'ils n'aiment pas. Comme ça moi ça m'alimente, comme je fais pas des bilans de compétences j'ai pas une vision fine et précise pendant 20 heures, du travail vraiment en profondeur, ça me permet de voir et de cibler du coup, voilà. Dans ce que j'ai, dans ce qu'il n'aime pas, je m'en sers aussi pour travailler les plans de développement parce que souvent ce qu'ils n'aiment pas c'est ce qu'ils ne savent pas faire et donc du coup je leur dis mais ça tu l'aimes pas parce que tu sais pas faire ou c'est parce que vraiment t'aimes pas les chiffres et donc ça sert à rien que je t'envoie sur un contrôleur de gestion ? Là il me dit non c'est parce que bah j'ai été effectivement mathématicien ou statisticien mais j'ai jamais appris la finance, ça m'intéresserait mais je l'ai jamais appris. Hop, bah ok, et est-ce que ça peut être un plan de développement ? Et donc du coup on travaille comme ça ; Donc ce côté J'aime / j'aime pas c'est pour leur mettre en visibilité des postes, leur dire oh bah y'a des choses différentes possibles. Eux travaillent sur bah j'aime, ah bah ça ouais ça pourrait être intéressant , après ils vont chercher la même chose ailleurs. Et j'aime pas bah moi je m'en sers sur les plans de développement et tout ça. Et en même temps ils travaillent, ils réfléchissent sur eux-mêmes. C'est ça que j'ai développé moi. C'est des petits exercices comme ça, qui ont l'air de rien. Eux ils ont la sensation ... alors des fois je tombe complètement à côté, je leur dis, je vais tomber complètement à côté mais en fait ce qui m'intéresse c'est juste de savoir s'ils veulent aller travailler à Saint-Denis ou pas. Et là ils me disent ah bah non le poste est à Saint-Denis t'as rien compris. Bah oui mais je voulais bien m'assurer que Saint-Denis est pas possible. Pourtant le marché

B to B ça peut être intéressant. Ah oui ça peut être intéressant mais si c'est pas à Saint-Denis. Ok. Donc bah où est-ce qu'on en a du B to B, bah en fait on en a partout, on en a même ici, tu vois je développe comme ça. Ça permet l'échange, des fois ça matche puisque ça candidate, tu vois ce matin voilà, ça a candidaté, puis des fois ça matche pas du tout alors il me dit mais t'as rien compris, si, si j'ai bien compris mais ce que je veux c'est que tu t'exprimes et que du coup bah en formalisant la chose ... Je suis ni psy, ni coach et c'est ce que j'essaie de faire, tu vois travailler sur les décalages, les paradoxes, pour que du coup voilà ... ça puisse faire venir chez eux un petit débat interne. Parce que des fois ça marche, ils se disent mais pourquoi elle m'a proposé ça ? J'ai une jeune femme par exemple qui à titre personnel fait une formation de sophrologie et de naturopathe et qui est, qui a un diplôme euh ... de ben elle est docteure en informatique ou je sais plus quoi, fin un diplôme scientifique très important. Elle est aujourd'hui, elle fait un espèce de contrôle de gestion euh sur la partie contenu et à titre perso elle se forme sur sophrologue, naturopathe. Alors vraiment euh grand écart absolu, tu vois tu te dis là elle fait l'étoile de mer là, et je lui ai, on échange puis je lui dis mais tu vois ce qui pourrait être intéressant c'est peut-être un métier de préventeur dans la filière RH, le métier de préventeur, parce que bah ça va allier et ta capacité à analyser, à aller chercher des solutions, c'était un diplôme d'ingénieur je pense qu'elle avait fait exactement, et bah ton envie d'aider les autres, de bien-être, de machin, de truc, et puis en même temps bah des choses très structurées comme le référentiel des risques et patiti, patata. Bah effectivement elle a candidaté, elle a pas encore été prise parce que c'est un changement de métier, elle a pas travaillé, et elle m'a pas revue et on n'a pas travaillé ensemble mais du coup elle, elle travaille et elle cherche effectivement ce type de poste, ça lui a ouvert des perspectives qu'elle avait pas. Donc elle a fait un vis ma vie, elle a rencontré des préventeurs qui lui ont expliqué leur métier et effectivement ça pourrait être un projet intéressant à construire. Après faut trouver l'opportunité, voilà.

[Intervieweuse] Et plus sur l'organi, ton organisation un peu quotidienne et la manière dont tu fonctionnes, comment ça se passe ?

C. Alors la majeure partie de mon activité doit être tournée autour des entretiens individuels. Ensuite j'essaie de me consacrer du temps euh dans le mois pour travailler tu vois ces petits outils que je développe. Euh parce que moi je suis pas une chercheuse, ni une sociologue, moi je suis une RH qui a fait gestion donc du coup tout ça c'est des lectures, c'est du développement que je fais moi qui me permet d'amener

des solutions. Quand je conseille un livre c'est parce que je l'ai lu d'abord et que je sais qu'à cette personne-là, ça ça va l'intéresser et je vais aller y chercher ça et ça pour elle. Donc du coup j'essaie de me garder euh une journée ou deux dans le mois tu vois pour faire ça, pour travailler sur ces éléments-là, une journée également pour faire le matching avec les profils et les postes. Tu vois les postes qui sortent, j'ai un fichier Excel pour l'instant, je voudrais développer un peu des choses mais, où j'ai marqué tous les mots clés que la personne m'a dit et quand j'ai un poste bah je regarde tu vois. Et donc par exemple le poste dont je parlais c'est un poste de RSE à MEA et en fait le monsieur voulait travailler à MEA et il aurait bien voulu travailler sur la compliance. Du coup j'avais marqué RSE, compliance. Quand j'ai chargé le poste, il m'a sorti le monsieur. Alors c'est un fichier Excel hein, mais du coup je l'ai construit comme si c'était une base de données.

[Intervieweuse] Oui c'est intéressant parce que du coup c'est un peu ce que devrait donner Mobijob.

C. Mais c'est exactement ça.

[Intervieweuse] Mais donc ça veut dire qu'il y aurait un besoin, dans l'hypothèse où ça marcherait, d'avoir quelque chose qui fonctionne comme ça.

C. Bien sûr.

[Intervieweuse] En même temps je pense que, du coup tu l'as fait à ta main, du coup aussi avec les mots clés qui te parlent à toi et à la personne que tu accompagnes.

C. Mais c'est, ça reste de l'humain. Et donc euh je peux oublier. Ou j'aurais pas mis RSE ou compliance. Bon là je savais donc je savais par coeur, donc dès que le poste est parti je savais que c'était pour lui, j'avais même pas besoin de chercher dans mon fichier. Mais par exemple j'ai une autre dame qui, qui a postulé sur ce poste, que je vois juste après toi, à qui j'aurais pas pensé, donc peut-être que Mobijob lui y aurait pensé.

[Intervieweuse] Peut-être, c'est difficile à savoir.

C. Exactement. Et j'aurais pas pensé à lui proposer ce poste-là et pourtant elle m'a écrit oh t'as vu ce poste-là, il m'intéresse et hop, alors on se voit ce soir et on va travailler sur la lettre de motivation. Donc du coup euh, ça reste aléatoire, avec ma vision, mes mots-clés que j'ai compris que j'ai compris aussi en entretien, et là tu sais

bien qu'entre l'émetteur et le récepteur il peut y avoir des écarts. C'est pour ça que Mobijob ça a l'avantage quelque part, même s'il est pas exhaustif, mais c'est un algorithme qui est plus puissant que ma seule mémoire ou mon seul petit fichier Excel par rapport à ce que j'ai entendu. Euh donc moi j'étais très preneuse de ça, tu vois je suis arrivée en mai, en septembre je l'avais quoi. Et puis euh c'était surtout, moi encore tant que on avait consigne de le garder que pour nous, j'avais pas fait le, le travail de rejet, en fait. Mais c'est quand je l'ai montré à des salariés et que, et que je l'ai fait enregistrer à des salariés, c'est-à-dire qu'ils étaient acteurs et qu'ils ont été tellement déçus du retour que là j'ai dit ouh, là c'était plutôt l'image employeur qui en prenait un coup et l'image des RH, comme je suis une RH bah c'est sûr j'ai dit stop j'arrête. J'ai dit ok mais le truc est pas à jour machin, j'ai inventé un truc, j'ai dit laisse tomber, on s'en fout. Mais euh, mais c'est sûr que j'étais très friande de ça euh, j'avais vu un film, je sais pas si tu connais, qui s'appelle On aurait pu être ami, avec Karine Viard.

[Intervieweuse] Non, je crois pas.

C. Bah euh c'est avec Karine Viard et Emmanuelle Devos. Si tu as l'occasion c'est très rigolo parce que alors en dehors du film et de la partie romanesque du film, y'a un moment donné, donc Karine Viard est conseillère AFPA et donc elle reçoit des gens qui sont en reconversion professionnelle, soit en licenciement, ou là en l'occurrence bah arrive une dame qui vient et qui dit bah voilà j'en ai assez de ce que je veux faire, donc Karine Viard est un RPC, un responsable parcours cadre, comme nous, et donc elle a un fabuleux outil, zou, et puis elle dit, donc la nana elle est, elle est mariée à un grand chef cuisinier, je vais pas te faire tout le pitch mais elle est mariée à un grand chef cuisinier et en fait elle fait la relation client du restaurant. Mais elle est complètement aigrie dans ce rôle-là parce qu'en fait c'est pas elle la star euh, ils viennent tous pour lui pas pour elle tu vois, donc elle est aigrie. En plus compte-tenu des conditions de vie bah voilà leur couple est un peu en délicatesse tu vois tout ça. Donc tout ça a fait qu'elle va voir la conseillère AFPA en disant je veux gagner ma vie par moi-même, je veux avoir un rôle à moi et pas être la potiche qui dit bonjour, installez-vous, vous avez la 12. Et là donc elle rentre, elles font tout le travail du bilan de compétences et là Karine Viard rentre tout ça, les mots clés, les machins, les bidules et là, s'affiche le résultat. Et le, le, le, la solitude de Karine Viard à ce moment-là est incroyable, moi ça m'a fait beaucoup rire. Et en fait elle lui dit ah, et là machine lui dit alors, alors, parce que tu sais le salarié il est en attente, ah bah ça c'est l'art divinatoire. Et alors elle dit donc vous pouvez être fauconnière, élever des faucons. Alors là si tu

veux, le truc improbable à expliquer. Et ça m'a fait beaucoup rire parce que quand j'ai découvert Mobijob quand j'ai pris ce job-là, je, j'ai pensé à elle donc je l'ai revu et j'ai, tu vois sa solitude parce que tu te dis, fauconnière, alors comment je vais lui amener. Et donc elle lui dit fauconnière et voilà. Je te laisse voir le film [rires].

[Intervieweuse] J'irai regarder.

C. Ouais parce que vraiment c'est ça et moi ça m'a beaucoup marquée, fin, ça m'a beaucoup euh, préparée tu vois quand, j'avais vu ce film avant et quand on m'a présenté Mobijob, je me suis dit mais c'est Karine Viard. Parce que quand, et donc du coup quand mes deux salariés m'ont dit mais tu me connais moins bien que LinkedIn, c'était exactement ça. Et donc du coup tu vois ce côté euh un peu vide bah dire mon entreprise me connaît moins bien, et donc typiquement j'avais une dame euh elle elle avait rentré son profil elle-même, je crois que c'était elle, elle a fait du market, elle a fait, mais elle, elle l'a fait de l'industrie euh chimique au départ. Et elle était dans les industries euh pharmaceutique je sais pas quoi. Et le, la machine lui sort le poste de chargé d'affaire en unité d'intervention. Un poste en Dbis alors qu'elle est F. Et du coup elle me dit mais euh c'est quoi le lien ? Et elle me dit en plus c'est un poste cadre, pas de cadre supérieur, et là ben comme Karine Viard, fauconnière, là euh ... Elle me dit mais moi quand je rentre sur LinkedIn, LinkedIn il me propose des choses chez des opérateurs, chez des pharmacies, chez les industries lourdes euh, elle me dit mais toi t'es pas capable de ça ? ...

[Intervieweuse] Mmmh.

C. Bon. Ouais, donc tant que je l'avais à ma main bah fauconnière je le cachais si tu veux, j'allais chercher deuxième métier mais ... effectivement y'a des fois ça matchait et c'était intéressant hein mais euh des fois non hein.

[Intervieweuse] Oui du coup dans les ateliers on voit qu'effectivement, alors moi j'ai du mal à évaluer la pertinence parce que je comprends pas la moitié des intitulés de poste [rires] donc forcément ... Mais des échanges que j'ai eu avec les conseillers y'a vraiment effectivement certains qui, qui étaient pertinents sans qu'on comprenne forcément d'où venait, alors ça paraît logique quand on le voit mais on comprend pas bien comment le lien a été fait ...

C. Et parfois non. Parfois très, très non hein. Conduite d'activité en unité d'intervention euh ...

[Intervieweuse] Ouais, ça a dû faire bizarre.

C. Ouais. Puis tu vois côté estime de soi, valorisation ...

[Intervieweuse] C'est sûr oui.

C. Puis j'en ai parlé à David qui me dit non c'est pas bon, alors c'est là où vraiment j'ai décidé d'arrêter, même pour moi. Du coup autant avant je l'utilisais beaucoup pour moi, pour me donner des idées et tout ça, autant même pour moi je me suis dit peut-être je perds mon temps.

[Intervieweuse] Oui en fait même de rien c'est ce qui m'a frappée, ça prend du temps pour que le temps pour que le, que ça arrive à être un peu efficace parce que faut rentrer un certain nombre de choses derrière ...

C. Donc là c'est ce que je leur ai dit, je leur ai dit moi je veux bien me réinvestir mais me, parce qu'ils nous ont laissé deux mois pour les tester. Et j'ai dit mais moi là en deux mois, j'ai plus une journée là jusqu'à Noël, j'ai plus une journée à moi, j'ai regardé dans mon agenda pour euh resaisir les choses et retravailler de façon qualitative. Donc du coup ils ont étendu un peu au-delà fin au mois de janvier pour qu'on ait quand même un peu le temps tu vois, et moi typiquement je compte mettre à profit Noël et puis tous mes rendez-vous de janvier je vais tous les organiser sur Mobijob. Mais du coup là moi jusqu'au 15 décembre je suis blindée de rendez-vous, d'entretiens, d'ateliers, de machins. Parce que y'a les entretiens individuels qui commencent mi-sept, mi-décembre, donc certains commencent déjà à prendre des rendez-vous pour pouvoir préparer leur entretien. Donc là on a un pic d'activité moi sur décembre qui est lié à ça. Parce qu'ils veulent savoir comment le dire à leur manager, dans leur entretien individuel. Donc moi là mon agenda il est booké. Or ça bah avant quand je, j'utilisais Mobijob, une des journées que je me gardais était consacrée à ça. Je rentrais, j'analysais, je préparais mes rendez-vous de la semaine d'après, j'allais regarder ce que Mobijob me proposait. Tu vois donc ce matching euh que je veux faire aujourd'hui maintenant avec ma base à moi je le faisais et ça me prenait une journée, et à l'époque j'accompagnais 50-60 personnes. Là je suis à 110 donc euh bon ils sont pas tous dans le même round mais ...

[Intervieweuse] D'accord. Et alors en fait y'a une question que je voulais aborder tout à l'heure, sur le fait que toi tu cherches par toi même pour pouvoir conseiller etc, t'as,

t'as des sources particulières ou des modalités de recherche ... ? Y'a plein d'endroits où tu peux chercher.

C. Ouais, ouais. Plein de trucs. Tu vois fin euh c'est assez éclectique, je vais aller chercher les films, quand par exemple euh les gens euh auront, ont envie de travailler sur leur charisme et sur leur leadership, et bah je leur fais choisir des role models euh donc du coup ben je, je vais chercher des films aussi tu vois, et des extraits de films, je vais chercher des photos d'acteurs par exemple, des photos d'hommes politiques, je vais chercher des discours politiques, en disant t'imagines ce qu'il a fallu quand Kennedy est à Berlin et qu'il dit Ich bin ein Berliner. Je lui dit à ton avis qu'est-ce qu'il est allé chercher pour ... Tu vois je travaille comme ça.

[Intervieweuse] D'accord.

C. Euh les lectures, ça va être les magazines RH aussi, on est abonné ici à, à Personnel et euh, Entreprises et Personnel euh tu vois, ça va être ça. Je me nourris beaucoup, j'adore le business, moi je suis une DRH donc on est très connecté au business et donc je lis beaucoup euh les productions qui sont faites notamment par SENSE justement tu vois sur le, la partie marketing, la partie études quand ça sort euh ... Après c'est ... je sais pas mmmh, je vais lire des articles ou des livres puis je vais prendre une petite partie. Tu vois là j'avais une dame qui était un peu paranoïaque, à tort ou à raison, je, je, je suis pas là pour savoir, je lui ai fait lire les quatre accords toltèques, tu connais pas ?

[Intervieweuse] Mmmh, non.

C. Les quatre accords toltèques c'est un livre des Aztèques ou je sais pas quoi, qui en fait euh part de principes de développement et euh du coup euh donc le premier accord toltèques tu vois c'est ça [me le montre sur son ordinateur], c'est très à la mode.

[Intervieweuse] D'accord ok.

C. Le premier c'est euh ... avoir une parole impeccable, le deuxième accord c'est ne pas prendre les choses pour soi, le troisième c'est ne pas faire de supposition et le quatrième c'est faire de son mieux. Et en fait elle, elle avait un problème sur la parole impeccable et sur la paranoïa donc ne pas prendre les choses pour soi. Je lui ai fait lire les quatre accords toltèques, et bah ça va mieux. Alors c'est pas résolu mais elle



dit ah oui effectivement, et elle se rend compte maintenant. Donc c'est, le truc est pas résolu parce que c'est autre chose et certainement l'environnement où elle est n'y aide pas, bien au contraire. Donc du coup voilà, mais euh en tout cas maintenant elle sait mettre des mots, tu vois, et se dire ah peut-être que là c'est moi qui fait de la parano donc j'essaie de repartir d'une autre base. Et l'échange est beaucoup plus constructif. Bon. Mais tu vois c'est ça. J'en avais une autre euh qui postule chez OBS, c'est un changement de métier pour elle et je lui ai fait, je lui ai prêté mon livre, que j'utilisais quand j'étais à Parnasse qui est [inaudible] donc c'est, en fait ça vient plus de mes angles à moi de recherche, de travail, de ce que j'ai pu faire, ça je l'avais acheté quand j'étais DRH de Parnasse parce que c'est l'entité haut de gamme du groupe et je voulais comprendre euh, je sais pas si tu connais Parnasse, c'est le, c'est l'offre pour, c'est l'inverse de SOSH, SOSH c'est le low cost et Parnasse c'est les VIP.

[Intervieweuse] Ok.

C. Entre guillemets, c'est les très, très grands voyageurs qui ont besoin d'énormément de data, qui ont des forfaits autour de 3000 euros par mois euh donc c'est pour ça je dis c'est l'inverse de SOSH, c'est plus proche de Air France la première, tu vois ? Et donc du coup c'est pour des grands voyageurs en fait et moi j'étais DRH de cette entité. Et donc c'est le, le service, le luxe ultime du numérique, le service très, très poussé. Nos références à nous c'était le Georges V, Air France la première et moi je viens pas du tout de ce monde-là donc il a fallu que je comprenne pour être DRH et être un peu crédible face aux salariés, face aux clients et face à la, aux patrons, fin aux managers, que je sois crédible. Donc du coup j'avais beaucoup lu aussi tu vois sur le luxe, les codes du luxe et tout ça. Et donc bah je lui ai prêté ce livre-là, parce que ç'a été l'une de mes lectures à un moment donné pour moi me développer en tant que DRH. Et bah du coup là elle en a besoin et chez OBS ils travaillent beaucoup là-dessus donc du coup je lui ai donné. Donc c'est, je vais chercher un peu partout, je me nourris aussi d'échanges, toi tu vas avoir lu un truc et bah hop hop hop, tu vas me dire c'est intéressant, hop je vais aller le chercher, je vais aller le lire.

[Intervieweuse] D'accord, ok.

C. Mais c'est beaucoup, alors, et je me rends compte, comme j'ai été directrice de l'école des ressources humaines j'ai aussi cette capacité à travailler dans la perspective, donner de la perspective aux choses et être curieuse, de me nourrir de plein de trucs, ça a toujours été mon truc. Donc du coup euh je me rends compte, et

aujourd'hui on ne me propose rien, tu vois, intellectuellement pour me développer c'est moi qui fait et si je fais pas, bah je fais pas. Et donc je vais faire un peu plus du Pôle Emploi que du développement. Donc comme moi j'aime faire du développement, accompagner les gens pour qu'ils se dépassent un petit peu tu vois, pour qu'ils aillent mieux, qu'ils soient meilleurs candidats et tout ça, donc je vais avoir cette dimension-là. Même si je, fin c'est pas dévalorisant.

[Intervieweuse] Oui c'est une autre manière de faire, bien sûr.

C. Voilà exactement. J'aime bien utiliser des images et voilà c'est pour montrer un peu les deux sens.

[Intervieweuse] Ouais, je comprends. Et donc vous avez, y'a pas vraiment dans la filière de ... de propositions de développement pour ...

C. Peu, peu.

[Intervieweuse] Ok.

C. Je pense que c'est un métier sur lequel on investit pas beaucoup, contrairement aux chargés de recrutement, parce que les chargés de recrutement ils sont sur des process opposables, nous on n'est pas sur des process opposables. Ce qui se passe ici.

[Intervieweuse] Y'a moins de risques, fin y'a moins de risques juridiquement parce qu'on est bien d'accord que humainement etc, au contraire ...

C. Bah ouais psychologiquement ... tout à fait. Y'a moins de risques parce que y'a pas d'objectifs, comme tu le disais tout à l'heure, est-ce que tu as des objectifs, bah non comme j'ai pas d'objectifs y'a pas de risques parce que, si j'avais des objectifs euh bah les risques je les prendrais à pousser. Quand tu m'as posé la question tout à l'heure de est-ce que t'es proactive, est-ce que tu favorises la fluidité, je la favorise oui mais je la pousse pas. Et donc du coup si j'avais des objectifs ...

[Intervieweuse] C'est intéressant ça, donc t'as pas d'objectifs.

C. Non, non. Je dois faire des entretiens, autant qu'il m'en est demandé et autant que de besoin, c'est pour ça que je dis que j'ai un accompagnement individualisé, adapté et personnalisé, c'est fonction des personnes. Mais on me dit pas tu dois voir une personne dix heures, au-delà de dix heures elle est autonome ou tu vas la rendre autonome au bout de dix heures. C'est moi qui me suis dit au bout de quatre heures

si elle est pas autonome c'est qu'il y a quelque chose qui va pas. Parce que bah les six premiers mois j'ai observé tu vois, je me suis dit entre ceux qui sont moteurs, ceux qui le sont pas, c'est quoi la différence ? Bah la différence c'est qu'au bout de trois mois bah ceux qui sont moteurs c'est bon, ceux qui le sont pas bah ils vont mettre six mois. Donc du coup je me suis dit trois mois c'est en gros, trois quatre heures, tu vois, de travail, parce qu'au début ils sont, tu vois ils ne viennent pas trop puis après ah bah si, si je veux venir, tu vois donc, donc c'est à peu près ça. Et bah au bout de quatre heures je sais dire ceux qui sont actifs, ceux qui sont pas actifs.

[Intervieweuse] D'accord.

C. Et puis après s'ils prennent 15 heures, ils prennent 15 heures. Moi je leur dis, mes heures sont pas comptées.

[Intervieweuse] Oui, ok.

C. Tu vois donc c'est ça le, peut-être le garde-fou dans notre métier. Mais en même temps ce qui se passe ici euh, alors, on n'a pas non plus, avant on avait dans le baromètre social un peu de remontées ... mais c'est pas exhaustif euh et puis surtout si tu veux ceux avec qui t'as des succès ils sont partis, donc ils sont rentrés dans d'autres organisations et donc leurs réponses tombent dans les autres organisations donc ça tombe pas chez nous. Et ceux qui sont toujours là bah eux ils sont pas contents donc ils disent qu'ils sont pas contents. On n'a pas de, de baromètre pour nous, d'évaluation, mmmh, donc en fait, et comme ils savent, fin c'est un peu comme les enfants quoi, quand tu connais pas, tu trouves que t'as les meilleurs parents du monde puis quand tu vas voir chez ta copine bah ta mère elle est vachement sympa et tout ça, elle est même plus sympa que ma mère. Bah c'est pareil ici, comme ils nous voient pas tous, peut-être ils vont en voir deux ou trois, ils savent pas comment chacun on est, donc du coup bah ils connaissent que toi donc euh bah toi c'est bien, donc du coup voilà. Mais est-ce que ça leur apporte le meilleur service, ça ils savent pas le dire. Tu vois ? Entre ceux qui font des entretiens Pôle Emploi et ceux qui font des entretiens de développement, d'accompagnement et tout ça, bah comme ils connaissent pas, ils savent pas.

[Intervieweuse] Oui et puis j'imagine que d'une personne à l'autre et d'un moment de la vie d'une personne à un autre ... c'est différent.

C. Tout à fait. Et comme ils savent pas ce à quoi ils ont droit bah du coup ils sont toujours très surpris quoi tu vois c'est euh ... Déjà, déjà quand ils arrivent en atelier, qu'ils nous décrivent, on explique les espaces mobilité, responsable carrière et puis personnel ... Ils disaient oh ouais, ça, ça existe, et puis après ils trouvent ça super bien, ils disent que c'est un luxe, que c'est vachement bien parce qu'il y a plein de gens qui sont abandonnés tout seul dans leurs sociétés et bon ils trouvent ça super hein.

[Intervieweuse] Oui. Et donc du coup vous faites l'atelier, tous les ...

C. Oui, alors les espaces mobilité et, et, et moi, et moi je présente Personnel développement. Parce que Personnel développement ils sont que dix donc ils peuvent pas tout faire. Et puis je les préfère en atelier avec les salariés que, fin en coaching que, que là à faire des, de la popote. Et donc euh tu vois je, je montre ça puis je dis qu'à tout moment donc c'est le manager et le DRH qui peuvent nous solliciter, ou le salarié et puis qu'en suite le projet travailler soit Personal development pour les F et les G, soit les espaces mobilité pour B à F. Donc voilà et après les espaces mobilité se présentent et explique ce en quoi, là je présente les outils.

[Intervieweuse] Ok mais alors moi du coup, peut-être que j'avais mal compris, j'avais cru comprendre que les responsables parcours cadre visaient plutôt les salariés F ou E vers F ...

C. Non, on fait les E, F et G qui sont dans les, les G qui sont pas dans les réseaux de leaders. Moi je vais m'occuper des E, F, G.

[Intervieweuse] Ok.

C. Tu vois. Je te passerai ma près' si tu veux.

[Intervieweuse] Ouais je veux bien.

C. Les E, F et G. Hors réseaux de management donc les leaders et eux les executive, ça c'est les talent manager qui s'en, qui s'en occupent. Moi je m'occupe de tous ceux là.

[Intervieweuse] D'accord.

C. Donc les E qui deviennent F, les E-E, les F et les G.

[Intervieweuse] D'accord.

C. Et puis je vais avoir des projets transverses. Donc moi je m'occupe du, de la revue de personnel et ... de la revue de personnel et cette année je me suis occupée de l'organisation des promos E vers F.

[Intervieweuse] D'accord. Et y'en a beaucoup sur IMT ?

C. Cette année 125.

[Intervieweuse] Oui. Quand même.

C. C'est beaucoup [rires]. L'année dernière c'était 90. Donc ouais, c'est beaucoup.

[Intervieweuse] Ouais.

C. Mmmh, mais je pense que l'effet de l'accord sur la reconnaissance ... les gens, les managers ont dû se dire mieux vaut tenir que voir venir, comme on sait pas comment ça va s'organiser en 2018 ils ont chargé à bloc. La contrepartie c'est que les augmentations vont être plus petites. Ca c'est ... mais bon ...

[Intervieweuse] Et du coup ça va changer, comment tu penses que ça va changer les choses justement l'accord, pour toi ?

C. Alors pour moi et pour les équipes RH ce qui va changer c'est euh la crédibilité sur la détection du potentiel.

[Intervieweuse] Mmmh ...

C. Parce qu'en fait aujourd'hui ça sortait des, c'était l'un des produits finis de la revue de personnel. On passait tout le monde en revue puis on disait oh bah tiens c'est Camille, c'est machin qui vont être candidats soit à la promotion sur poste soit au potentiel, quelque soit le niveau. Demain, fin même aujourd'hui, depuis le mois de juillet, tout le monde peut postuler sur des postes qui sont soit du niveau supérieur, soit du même niveau, soit du niveau inférieur. Pour celles et ceux qui vont postuler sur le niveau supérieur ... qui n'ont jamais été détectés par les RH et qui vont être recrutés, quelque part je pense que va se nourrir le syndrome de la petite victoire. Voilà, et donc ça va être la crédibilité de la filière RH et managériale parce que du coup le salarié, sans être malveillant, il va dire vous voyez bien que j'avais du potentiel puisque d'autres m'ont reconnu. Donc l'enjeu il est vraiment sur la crédibilité de notre capacité à détecter les potentiels, à les accompagner, à les développer. Nous sommes tous des talents, tous à notre niveau mais par contre tu vois moi ... moi j'imagine et pour

l'avoir vécu à titre personnel, quand mes managers voulaient pas me passer une promo et que derrière je suis allée la chercher, tu vois ça a ce côté ... bye, tant pis pour toi, donc cette petite guerre moi j'ai pas eu à le vivre mais je, en tant que DRH j'ai eu, alors j'ai eu à vivre ce type de chose c'est-à-dire une personne qui tata ... ou le syndrome de l'élus, pardon je suis pas une chercheuse hein encore une fois, je suis une RH qui est très pragmatique donc je mets des images, le syndrome de l'élus, à la fois pour la personne que l'on vient chercher : ah tiens j'aimerais bien que tu viennes travailler dans mon équipe et donc peut-être une promo tout ça et le syndrome de l'élus il est très fort pour celui qui est à côté, qui était sur la même fonction et qui n'est pas appelé. Alors là pour lui, wou l'estime de soi boum, la sécurité sur le projet professionnel boum parce que moi on me reconnaît pas, mon manager ne fait rien pour me mettre en valeur et patati et patata. Donc le syndrome de l'élus il a deux victimes, celui qui est élu bon bah c'est super par contre lui il est redevable et donc il va développer tout un tas de culpabilité, de redevabilité par rapport au manager qui l'a appelé surtout en plus quand y'a une promo, parce que du coup bah je lui dois ma promo, je lui dois ce poste et la deuxième victime c'est celle qui est restée et bah et qui du coup il faut retravailler sur la confiance en elle, l'estime de soi et tout ça. Alors je sais pas comment ça s'appelle en sociologie, moi j'ai appelé ça comme ça, mais parce que du coup quand j'ai à le traiter, dans les deux cas et pour celle qui est appelée et pour celle qui est restée, ça a été hyper compliqué. Elle elle finit en burn out souvent et elle elle finit en burn out mais pour autre chose. Donc du coup c'est là notre enjeu, et donc pour l'accord reconnaissance je trouve ça très bien parce qu'on focalise sur les compétences et ça c'est mon motto à moi et ça c'est très bien. J'avais développé d'ailleurs une formation qui euh, pour les RH, qui était transposée côté Telco campus, sur les compétences, que je fais d'ailleurs travailler tu vois en mode réduit. Quand je disais que je faisais pas un bilan de compétences, j'ai repris la formation que j'avais développée à l'école et du coup je m'en sers ici et ça marche super bien. Donc moi je suis très contente qu'on travaille sur les compétences mais par contre voilà sur le recruter autrement et sur le fait que les gens vont pouvoir faire ça c'est notre crédibilité sur le potentiel qui pour moi est un vrai enjeu, et manager et RH, et RPC aussi parce que du coup si moi je leur dis bah non t'as pas le potentiel pour et puis que finalement tu vois, donc ça va être aussi cette crédibilité là, moi qui vais les préparer à être candidat.

[Intervieweuse] D'accord. Et je voulais juste revenir sur le mmh ce que t'as fait à l'école de ...

C. L'école RH ?

[Intervieweuse] L'école RH ouais et sur du coup le, la formation de responsable parcours cadre et comment le métier s'est créé parce que du coup j'imagine que t'as du voir ça.

C. Ah ouais, j'étais à la genèse. En fait c'est venu en 2012 euh si tu veux il faut repartir un tout petit peu du passé c'est que l'entreprise elle était en crise en 2009, les premiers scénarios de sortie de crise et les premières solutions sont arrivées fin 2009 à partir du CNHSCT de septembre et puis sur toute l'année 2010. Et donc entre 2010 et 2012 ce qui s'est passé c'est qu'on a réparé euh, qu'on a fait un audit de, du management et de savoir pourquoi euh on avait échoué, qu'est-ce qui était arrivé et puis pendant ça a figé les organisations, on a dit on touche plus, on réorganise plus, on détruit plus d'emploi machin. Et donc pendant deux ans le marché de l'emploi s'est figé, y'avait toujours un marché de l'emploi qui était lié aux départs naturels en CFC et tout ça, fin pas vraiment naturels mais en CFC, départs anticipés et tout ça. Euh et puis un marché de l'emploi lié aux nouveaux projets mais on était très, très vigilants sur les nouveaux projets. Et on est arrivés entre 2012 et 2013 au fait que la pyramide euh étant faite comme elle est en fait les F y'avait plus de mobilité. Tout le monde était figé et donc bah le risque c'est que bah ça se sclérose donc on était passé d'un mouvement où on appelait ça le TIM, le Time To Move, le Time To Move c'était trois ans mais on commençait à t'en parler au bout de deux ans en te disant attention, t'es à un an de ton échéance Time To Move qu'est-ce que tu comptes faire ? Ah bah il se passe plus rien, plus personne ne bouge donc les compétences se sclérosent, les gens se sclérosent sur leurs postes, on a des aigreurs, on a des gens dont on sait plus quoi faire, on n'a plus de projets à leur donner. Donc y'avait eu tout un tas d'actions qui ont été menées entre 2012 et 2013 pour refluidifier ce marché et il a été décidé que sur la bande F notamment et c'est pour ça que dans ton image à toi c'est pour les bandes F, mais en fait on s'est aperçu que tout le monde en avait besoin parce que les espaces mobilité était soit pas dimensionné soit pas à côté des, des équipes donc les responsables parcours cadre au fur et à mesure ça a été élargi. Mais en 2013 la note de construction c'est bien ce que tu dis toi, c'est F.

[Intervieweuse] Ok, d'accord.

C. Mais par extension après bah le service rendu était intéressant donc on l'a étendu. Et donc du coup c'a été pour favoriser la fluidité, revoir des compétences, revoir où y'avait des besoins et remettre en phase besoins et compétences. Et c'est parti de là, c'est ça la genèse de ce métier. Ensuite bah on l'a étendu effectivement aux E et aux F parce qu'on remplit un rôle à côté des RH de proximité qui n'ont pas ce temps-là, on remplit ce rôle-là aussi d'écoute et de développement.

[Intervieweuse] Mmmh.

C. Que les DRH sont sur un run beaucoup plus court, sont plutôt sur le court terme ou le moyen terme, le court terme bah la gestion administrative pour délivrer la paie le mois d'après et puis le moyen terme c'est les développements des formations sur le poste. Nous on est plutôt sur du moyen-long terme, c'est-à-dire la formation sur le poste oui mais le après comment on le prépare. Donc on est plutôt comme ça, en tout cas ceux qui sont dans la posture de développement. Et donc à côté des DRH on rend ce service-là d'être l'acteur en fait qui va accompagner, alors que le RH est celui qui gère, grosso modo c'est très caricatural mais c'est un peu comme ça.

[Intervieweuse] Et la formation du coup de responsable parcours cadre ça se passe comment ?

C. La formation on se sert donc, quand en 2013 ils ont été mis en place ils ont eu une formation métier puis cette formation a été arrêtée parce qu'en fait ils ont été tous recrutés en même temps, ils sont je sais pas, on est une vingtaine je crois et on a été recrutés en même temps. Donc ils ont tous été formés et ensuite la formation s'est arrêtée mais elle était tellement bien cette formation que euh, c'est moi qui l'avait fait, j'en profite, je le redis pour la bande, elle a été développée pour un produit pour ceux qui rentraient d'expatriation de partout dans le monde et justement ceux qui sont dans les raisons de management qui sont en mobilité. Donc ils se sont servis de cette base-là pour faire un module et c'est ce module-là que nous suivons maintenant comme les salariés en mobilité. Donc on n'a pas une formation dédiée, on suit en même temps qu'eux les classes, ils sont en classe virtuelle d'un module de formation qui s'appelle "être acteur de son évolution professionnelle" et qui en fait est un bout de la formation que moi j'avais construite quand ils ont pris leur job et qui était comment les rendre acteurs de leur évolution professionnelle. C'est pour ça que tu vois moi ce poste m'a intéressée, d'abord parce que ça fait partie de ce que j'aime faire et puis surtout c'est rendre acteur les gens et les développer et c'était vraiment ça, c'est comme ça que



moi je travaille depuis toujours sur mes, sur mon profil RH quoi. Et on a ensuite une formation, mais j'ai pas encore compris comment vraiment elle se déroulait dans notre programme de formation mais peut-être parce que comme je suis juge et partie je suis pas forcément objective. On a une formation qui est plutôt avec un coach et qui nous apprend plutôt à travailler sur la posture en entretien et comment tu rends confiant, donne confiance tu vois. Elle est très controversée celle-là, elle est en deux fois deux jours et puis tu vois moi je l'ai eu donc je suis arrivée en mai 2016, je l'ai eu en mars ... Et je n'ai fait qu'une partie parce que malheureusement j'étais souffrante à la deuxième partie et depuis il n'y a pas de module qui me permette d'aller sur le deuxième jour. Elle est très controversée parce que le prestataire est controversé et donc du coup euh voilà. Donc euh ...

[Intervieweuse] Et pourquoi il ...

C. Bah parce que c'est un coach alors le coach si tu veux il se sert de ce que tu lui donnes pour te challenger, toi généralement quand tu arrives, surtout notre génération quand elle arrive en formation elle veut chapitre un, chapitre deux, chapitre. Alors c'est pas ça, et c'est pas ça le coaching, donc moi j'ai beaucoup aimé ce que j'ai fait mais y'en a certains dans l'assemblée qui ont pas du tout aimé. Donc je sais pas du tout quelle est le, le devenir de cette formation.

[Intervieweuse] D'accord, ok.

C. Et c'est tout, c'est tout ce que nous avons, des ateliers Mobijob.

[Intervieweuse] Oui alors ça c'est vraiment, ça forme vraiment à un outil très spécifique.

C. C'est ça. Mais c'est tout ce que j'ai comme formation. Donc si je vais pas les chercher moi par des conférences externes, par euh de la lecture de magazines, de bouquins en développement et tout ça bah ... voilà.

[Intervieweuse] Et du coup en dehors des, des outils que t'as pu développer toi, est-ce qu'il y a des euh des tests ou des ... qui sont utilisés en général sur des bilans des compétences que tu reprends ...

C. Oui, alors non je les reprends pas, je peux me servir éventuellement d'une ou deux questions mais je reprends pas forcément les outils. Moi je pars du principe que n'étant pas coach, n'étant pas formée à ... je ne vais développer que ce que j'apprends par

moi-même et je ne me sers pas, et je ne développe pas d'outil de coaching. Soit l'entreprise veut que je sois coach et dans ce cas-là elle me forme, des fois je fais ma tête de cochon. Maintenant si je sens qu'une personne en a besoin j'ai un bouquin sur le coaching, ce que je veux moi c'est rendre un service à la personne maintenant je vais pas me mettre martel en tête et me payer une formation de coach pour être meilleure. Si l'entreprise veut que je sois coach elle me forme. Mais bon euh après je suis professionnelle jusqu'au bout et si je sens que je ne peux pas acquérir cette compétence, dans ces cas-là je renvoie vers les personnes qui sont bonnes et je renvoie vers personnel développement où il y a des coachs. Si vraiment je sens ... si je vois que c'est juste un mode de questionnement je le travaille parce qu'aussi ça va m'enrichir moi mais si je vois que c'est de mon ressort je délègue. Euh après je pense que, alors si, un truc qu'on fait quand même c'est du co-développement. Mais on le fait entre nous et donc euh, donc ça on le fait en ligne, on est par Skype et donc j'ai un collègue à Lille, une autre à Orléans, une autre Toulouse, un dernier à Rennes, moi et maintenant il y a deux autres parisiennes et donc on fait du co-dev et donc chacun d'entre nous on est soit client soit consultant et puis entre nous y'en a un qui est meneur de jeu là fin tu vois organisateur, animateur. Ca c'est bien mais ça reste sur des gens qui vont pas professionnels ni en psy, ni en coach et donc bah c'est bien entre nous mais si tu veux moi je trouve ça plus intéressant si c'était des coachs ou des psys parce que souvent on touche des choses, tu vois par exemple le dernier sujet de co-dev sur lequel j'ai pu participer, donc moi ça fait, c'est tout nouveau je connaissais puisque je l'avais mis dans mes formations mais j'avais jamais participé et je n'avais pas été formée à ça donc je n'ai jamais développé cette partie-là. Donc du coup le dernier sujet c'était un RPC qui euh reçoit un appel d'un de ses DRH et le DRH lui dit il faut que tu accompagnes machin. Ok. Mais je te préviens machin euh il est sous le coup d'une suspicion de harcèlement auprès d'une de ses collègues, donc on a sorti la collègue de l'équipe et machin il faut qu'il bouge. Ca c'est le cahier des charges. Et bah la RPC s'est retrouvée avec, donc je dis bien la RPC, donc face à un homme dont elle savait passé c'était vrai ou pas mais avec une suspicion de harcèlement donc elle savait pas si elle devait fermer la porte ou pas. Elle avait pas envie parce que ça lui générerait un certain dégoût donc elle n'avait pas forcément envie et la personne est arrivée et au premier entretien, donc elle l'a fait, donc elle a pas dormi la nuit d'avant, elle l'a fait avec toute la violence que ça implique pour elle, si l'autre a été sortie c'est que il s'est passée quelque chose. Et donc elle se retrouve à accompagner quelqu'un, à

rencontrer quelqu'un qui en fait se retrouve être une personne toute molle, toute douce, plutôt gros euh donc pas dynamique et puis pas d'énergie donc elle se dit mais il ferait pas de mal à une mouche et donc elle, elle nous met ce sujet en disant je ne sais pas ce que je dois faire, je n'ai pas envie de lui re-proposer un autre entretien parce que je sais qu'il y a ça mais en même temps quand je le vois je me dis qu'il ferait pas de mal à une mouche. Et donc elle était dans sa posture professionnelle perdue. Eh bah là c'est nous qui lui avons donné notre pragmatisme mais absolument pas d'outils tu vois psy ou du coaching, bon on a tous fait ça avec notre cœur mais pas avec notre tête, avec votre tête.

[Intervieweuse] Avec votre pratique quand même.

C. Avec notre pratique. Mais si tu veux c'est du pragmatisme mais c'est pas peut-être qu'un psy aurait dit euh tu vois quand j'étais à l'école RH j'avais fait de la supervision pour les assistantes sociales et j'avais mis des psys. Parce que les assistantes sociales elles touchent à la chair humaine et ... mais nous aussi tu vois dans ce cas-là, je dis pas qu'il faut un psy tout le temps parce que ça coûte très cher, mais ce cas-là bah j'ai trouvé un peu touchy que ce soit nous qui le fassions. Alors c'était très bien parce que du coup aussi ça nous a valorisé, le côté solidarité de l'équipe il est indéniable hein maintenant. Parce que du coup chacun y est allé, les filles y sont allées elles ce que ça faisaient, mais les garçons ont dit aussi que parfois bah ils se retrouvaient dans des salles avec des femmes et qu'ils savaient plus s'ils pouvaient toucher l'épaule ou pas alors qu'avec un homme ils se poseraient pas la question. Donc tout le monde y est allé de son, tu vois, de ses images et après chacun en a construit et ça nous a servi tu vois dans notre solidarité à nous. Mais est-ce que c'est professionnel, est-ce que ça nous a servi en développement ça je sais pas. Bon mais chacun y a pris son petit bout donc ça moi je suis très attachée à ça du coup, on n'a que ça en même temps mais tu vois, et ça nous permet d'échanger, donc l'autre jour quand j'ai lu les quatre accords toltèques je l'ai posté sur Piazza en disant ah j'ai lu un super livre et je m'en sers pour tel et tel type de personnes. Et donc y'avait quelqu'un qui avait le même profil que moi aux Antilles, il est allé acheter le livre et hop il l'a lu et il m'a dit ah ouais effectivement je m'en sers aussi pour ça. Donc voilà là c'est plutôt du partage et ça c'est bien mais c'est tout ce que nous avons. Et moi je pense qu'il nous faudrait par moment, soit coach soit psy mais tu vois ces inputs là.

[Intervieweuse] Ouais un peu d'analyse de pratiques mais avec quelqu'un qui est formé ...

C. Ouais ou même du théorique tu vois mais voilà, tu vois quand on a eu la crise on a tous été formés les managers à la formation RPS, on a découvert les toxiques, les tu vois bah tu vois on connaissait pas. Quand tu te retrouves devant un salarié qui dit je sais pas pourquoi mais j'ai l'impression que mon manager il est comme ci, comme ça, ça va que moi j'ai fait la formation et je lui ai dit il est peut-être un peu toxique ton manager, bon alors pas formulé comme ça mais tu vois je me sers de mon passé. Or c'est maintenant que j'en ai besoin, c'était pas à l'époque, à l'époque j'avais pas de managers toxiques autour de moi, j'en n'avais jamais entendu parler tu vois, j'avais une trentaine d'année euh et ils avaient tous été gentils jusqu'alors tu vois. Donc voilà, c'est ça qui me manque.

[Intervieweuse] Ouais, je comprends.

C. Ouais, ça, on touche quand même de la chair humaine, du mental humain, on est tout seul dans une pièce, ben là ce qui se passe là personne ne le sait. Fin si, tu m'enregistres [rires].

[Intervieweuse] Oui mais comme ça ne sortira pas de ...

C. De Las Vegas ...

[Intervieweuse] Voilà de Las Vegas et de mon bureau où je transcris mes entretiens.

C. Mais tu vois ça c'est un enjeu ... quand même dans notre métier.

[Intervieweuse] Oui c'est sûr et c'est vrai que sur un ... à partir du moment qu'on voit que le métier a été créé donc vous arrivez tous en ayant fait d'autres choses, des choses plus ou moins proches ...

C. Oui parce qu'on n'est pas tous des DRH.

[Intervieweuse] Oui. Mais en même temps même un DRH c'est pas forcément centré sur ça.

C. Ah t'as des DRH très gestionnaires, très juridiques ...

[Intervieweuse] Et puissions avoir forcément le temps de le faire. Et puis qu'on peut pas faire forcément tout seul. Je veux dire moi j'ai essayer un peu de lire des bouquins de

psycho, moi qui n'est pas de formation de psycho c'est compliqué quand même. Bon et puis après pour les appliquer dans la vraie vie.

C. Bah c'est ça, alors tu t'en sers pas c'est-à-dire que tu fais pas un travail de psychanalyste mais ça t'aide. Tu vois quand quelqu'un se, nous on travaille, fin moi je vois j'ai beaucoup à travailler sur la confiance que les gens ont en eux et bah t'as beaucoup de gens qui ont le sentiment d'être abandonné machin, c'est des profils psy, moi je connais pas tout ça. Et alors moi je dis qu'ils sont paranoïaques tu vois mais c'est pas vraiment paranoïaque donc c'est pour ça que les accords toltèques c'est très généralistes, voilà c'est passe partout. Mais en même temps ils disent ah oui effectivement je prends ptet un peu les choses pour moi. Et donc tu vois bon, et en même temps s'ils allaient voir un psy il leur dirait ptet qu'ils sont abandonnistes ou je sais pas quoi ou machin chose tu vois. Ca moi je sais pas faire et puis je veux pas faire, c'est pas mon job, je suis pas payée pour ça. Donc du coup je leur, des fois quand je sens vraiment qu'il y a une grosse souffrance je leur dis mais est-ce que vous êtes accompagné à titre personnel ? Alors là t'as totues les cultures ... Ils disent ouais mais je suis pas fou. Non, non, non t'es pas fou hein mais ... Donc tu vois tout ça est délicat donc sans rentrer là-dedans c'est-à-dire que je veux pas, d'ailleurs je leur dis : je suis ni psy, ni coach, je suis une DRH, alors déjà ça les calme, et je leur dis voilà aujourd'hui je suis responsable parcours cadre et je suis à Las Vegas donc tout va bien. Donc du coup ouais le fait de mettre des images tu vois et d'essayer de trouver des mots comme ça désacralise la fonction RH même si ben je suis pas la copine donc euh, je suis pas la psy, ni la confidente donc du coup je maintiens bien cette règle-là. Et c'est pour ça aussi que je leur rappelle que nous sommes en rendez-vous tu vois et je fais quatrième rendez-vous, cinquième rendez-vous donc du coup ils voient bien aussi qu'il y a un cheminement, c'est je suis pas ta copine quoi, je bois pas des cafés avec eux ou sauf quand c'est nécessaire et qu'on fait un point mais c'est bien orchestré dans un dispositif d'accompagnement.

[Intervieweuse] Oui parce que j'imagine que ça doit être vraiment compliqué quand on creuse sur la question des mobilités professionnelles et des envies, le personnel ressort toujours.

C. Et puis t'en a qui ont besoin de ça. Tu vois t'en a plein qui me font des Skypes en me disant ah tiens t'es là, coucou, t'es dispo pour un petit café ou une clope euh tu vois. Je fume pas et je suis pas dispo. Mais t'en as beaucoup qui cherchent l'amitié

professionnelle. Et puis comme moi je suis sympa et que j'écoute, c'est tentant, donc non, non, non. Et c'est pour ça je rappelle bien que je suis une DRH, comme ça, ça pose ma fonction et je maintiens cette fonction-là. Après on peut très bien me dire tiens on se fait un petit point, on se retrouve au café. Ok là nickel, pas de problème, bien au contraire parce que ça permet de construire d'autres relations des fois et d'avoir des off un peu plus structurés. Notamment à la suite des entretiens tu vois oh je te débrieфе mon entretien tu vois donc, mais sinon non, non c'est bien ce rythme-là parce que t'en a beaucoup qui ont besoin de ça. Souvent ils sont seuls ou ... Donc ouais faut pas confondre et ça, c'est par le, alors ça pour le coup c'est le partage avec les autres euh tu vois qui m'a permis aussi de me faire ma frontière et ma barrière bon je le savais de par mon métier de DRH, mais mon métier de DRH il est très facile c'est que les gens quand ils te voient ils ont peur que tu les évalues. Donc quand tu arrives à la machine à café, tout le monde se tait. C'est l'avantage, quand tu arrives sur un plateau les gens disent oh mais elle passe jamais nous dire bonjour. Bah non parce que dès que t'arrives tout le monde se tait et tout le monde se tait et tout le monde part dans son bureau, vla la RH. Donc voilà, donc j'ai appris à me blinder par rapport à ça et à dire je fais la différence entre quand on veut Catherine ou quand on veut la DRH. Et quand je dis bonjour à chacun sur sa position de travail bah c'est la DRH qui parle et si quelqu'un me dit à Catherine j'aimerais bien te voir, je sais que là ils veulent voir la personne. En tant que RPC y'a pas ce côté évaluation donc si tu prends pas garde ouais tu peux être vite attrapé. Donc là non, non et les autres me l'ont bien dit au début quand j'ai pris mon poste, j'ai rencontré deux-trois personnes qui m'ont dit voilà ça c'est des points, l'un des dangers donc faut faire attention à ça. Ouais donc c'est ...

[Intervieweuse] Et y'a d'autres choses que tu pourrais ressentir comme des difficultés particulières liées à ce poste-là ?

C. Euh ... non, non après c'est un poste où y'a une grosse charge mentale, ça je m'y attendais pas trop en fait et au début j'ai eu un peu du mal à le gérer. En fait en tant que RH, t'as une très, très, en tant que DRH t'as une grosse charge mentale parce que tu dois gérer des situations complexes et plusieurs objectifs en même temps. Et là t'as pas plusieurs objectifs en même temps à gérer. Et pour autant t'as une grosse charge mentale dans la concentration que ça demande. Moi je fais en gros quatre à cinq entretiens par jour, tu vois.

[Intervieweuse] Ca doit être épuisant.

C. Ouais. Et ça je m'en n'étais pas rendu compte. Tu vois je m'étais dit oh bah c'est qu'un sujet en fait voilà, donc ça c'est une charge mentale. Donc il faut prévoir des temps où tu respires. Bah c'est pas évident [rires] mais du coup, donc y'a plein de gens qui me disaient, par exemple tous les nouveaux là qui arrivent sur leur poste, c'est combien tu fais d'entretiens par jour. Bon bah moi j'ai vu que ma limite à moi c'est cinq. Deux le matin, trois l'après-midi. Tu vois juste après toi j'en ai un autre mais c'est mon dernier. Après je me refuse, alors après je peux avoir des échanges au téléphone pour briefier pour des trucs mais après non, après il faut que j'arrête parce que de toute façon le sixième je serai carpette quoi. Donc ça c'est un truc qui m'a surpris et ça il faut apprendre à le gérer parce que du coup il faut que tu gardes la même énergie. Moi j'ai commencé ce matin 8h30 avec un premier entretien et je vais finir à 17h avec un dernier entretien. C'est la même énergie auquel ils ont droit, celui de 8h30 et celui de 17h quoi donc du coup il faut être ... Donc ça c'est une difficulté, je pense que la formation c'en est un autre, quand même je trouve que les compétences ça dépend d'où l'on vient et ce qu'on a envie de développer mais je pense que ça peut être compliqué après tout dépend comment tu veux faire ton métier en même temps, si tu veux être Pôle Emploi ... Et puis une des difficultés c'est que du coup c'est le risque de l'humain c'est-à-dire que euh tu vois pas tout, t'entends pas tout et c'est passer à côté d'une opportunité. C'est ça la difficulté et du coup de se dire mince j'aurais pu y penser ou tu vois voilà. Mais après bon eux aussi ont à le faire et c'est surtout eux qui doivent le construire donc c'est travailler sur les rendre acteurs du parcours, fin c'est le métier quoi. Fin non, non c'est plutôt ça, la charge mentale moi ça m'a surpris au début. Tu sais je me disais oh avant je faisais une réunion DP, un machin, un truc, et puis là bon je vais avoir qu'un sujet quoi. Bah non. Ouais ça demande une concentration et la personne elle prend beaucoup de ton énergie donc si tu as pas l'énergie bah c'est compliqué donc comment tu gères ton énergie tout au long de la journée ? Ca c'est important parce que tu vois il suffit que tu sois pas dans l'écoute, elle elle est dans sa posture en disant tu crois que j'ai aucune chance c'est ça et là tu dis non, non, non c'est juste que je suis crevée quoi et mince ! Voilà, c'est ça. The show must go on comme on dit. Bah ouais. Ah parce que tout se joue dans la confiance fin c'est vraiment l'estime d'eux et leur confiance en eux que tu, sur lequel t'as énormément de pouvoir et il suffit que tu ... franchement ... il suffit que tu dises bah je le sens pas et c'est fichu, alors que peut-être il était le meilleur là-

dessus. Mais toi il suffit que tu dises, t'étais pas dispo à ce moment-là, t'étais dans tes soucis, tes questions, ton machin, ta réunion de demain et puis c'est mort quoi. Alors que le RH c'est pas la même attente qu'ils ont envers lui : dis-mio qu'est-ce que t'en penses ? Ouais je le vois vachement. Bon bah ok mon RH et puis ils vont prendre l'avis mais plus en terme d'évaluation, nous en terme vraiment d'énergie, de ... donc c'est important. C'est pour ça que la psy des fois c'est important. Bon est-ce que j'ai répondu à toutes tes questions ?

[Intervieweuse] Oui, oui, merci beaucoup.



### 5.3 Entretien avec Pauline, responsable du projet Mobijob et chargée de l'animation du réseau des espaces mobilité – 12/10/2017

P. Il faut juste que je vois avec un collègue pare qu'on a des trucs et après on y va.

[INTERVIEW EUSE] Pas de problème.

P. C'est un peu la course aujourd'hui, désolée. J'ai animé des réunions ce matin ...  
[bruits de clavier] Alors on va voir ça, et hop. Excuse-moi j'ai juste la réunion d'après.  
Ca t'embête si on finit à 17h du coup ?

[INTERVIEW EUSE] Non, non, t'inquiète.

P. Après comme j'ai dit, tu peux me rappeler après.

[INTERVIEW EUSE] Oui c'est pour ça, déjà si ça peut me donner une idée ...

P. Voilà. Oh c'est une bonne idée remarque d'enregistrer parce que mmmh fin des fois on ...

[INTERVIEW EUSE] Bah sinon en fait je suis juste à prendre des notes et j'ai plus de mal à réagir à ce qui se passe.

P. Bah oui non mais c'est normal. C'est vrai, c'est une bonne, c'est une bonne méthode. [bruits de clavier] Hop, super, voilà. Ca, c'est arrangé. Alors, alors tu veux déjà que je me présente peut-être ?

[INTERVIEW EUSE] Bah écoute oui je veux bien, ton poste, tes missions, éventuellement ce que tu as fait avant aussi ça peut être intéressant.

P. Ouais bien sûr, ok, avec plaisir. Donc ici on est à la DRDP donc je sais pas si tu connais la direction ?

[INTERVIEW EUSE] Alors parcours ... ?

P. Donc c'est direction du recrutement, de la diversité et des parcours. Donc ça veut dire que y'a la grosse partie fin des salariés qui travaillent à la direction qui sont sur le recrutement externe. Donc t'as une grosse partie diversité, donc on parle bien accord handicap, accord égalité, égalité pro, égalité des chances. Et donc on va dire plus ma partie, le dernier P, les parcours professionnels. Donc moi je suis responsable de

l'animation des parcours professionnels. Donc qu'est-ce qu'on entend par parcours professionnel, c'est vraiment mobilité interne.

[INTERVIEWEUSE] Mmmh, ok.

P. Voilà, donc ça c'est le périmètre. Euh donc ce que j'ai fait avant. Donc moi je suis ingénieure de formation, donc rien, rien à voir, comme quoi la DRH on a des profils différents. Donc avant moi j'ai commencé en tant que responsable du service client grands comptes à OBS euh donc vraiment après signature commerciale et contrat, c'était vraiment que les grandes entreprises. Donc on travaillait bah pour garantir la qualité de service, donc les études techniques ... Ensuite après j'étais manager d'équipes de production, donc j'ai eu des assistants de production, après j'ai eu des pilotes de production, j'ai eu des techniciens de production et j'ai fini par des chefs de projet. Donc des chefs de projet grands comptes, donc y'avait un, dans, plutôt dans le run, voilà périmètre aussi clients grands comptes, donc j'avais 25 chefs de projet en fait voilà. Donc là c'était vraiment ambiance très opérationnelle avec voilà travail 24/24 et voilà, passionnant mais voilà. Voilà et donc je suis arrivée à la DRH groupe, donc autre euh, comment, autre euh, autre ambiance, c'est très bien. Donc là ce qui est vraiment sympa c'est ici tu vois vraiment plus la stratégie entreprise, que tu vois pas forcément de la même façon à IMT, à OBS ou voilà. Là on est vraiment au coeur donc ça c'est super sympa. Et du coup travailler sur la mobilité interne c'est bien parce que tu vois les différentes divisions et que tout le monde est concerné et voilà. Donc ça vraiment très bien. C'est bon c'est clair pour toi ?

[INTERVIEWEUSE] Oui, pour l'instant.

P. Voilà c'est clair. Alors moi dans l'animation des parcours pro donc y'a pas mal de choses, donc y'a probablement la partie la plus importante c'est l'animation des espaces mobilité, donc ça bah je t'en parlais après et euh la partie du coup projets nationaux. Donc projets nationaux ça va être par exemple les Mobili'days, je sais pas si ça te parle.

[INTERVIEWEUSE] Ouais, j'ai vu passer. J'avoue pas, j'ai pas rentré dans le détail.

P. Voilà donc du coup c'est une plateforme digitale où en fait, donc moi je gère la plateforme avec le prestataire, et en fait le but c'est de mettre en relation euh par téléphone un recruteur et un candidat potentiel. Donc ça c'est vraiment avant, avant de postuler, c'est vraiment euh, c'est vraiment fin cette mise en relation pendant un

quart d'heure ils vont échanger sur le poste, poser des questions dans le deux sens. Donc là c'est pas du big data mais on va dire que c'est une plateforme digitale qui permet ça. On réserve un certain nombre de jours et donc voilà. Donc c'est quand même une grosse mécanique parce qu'il faut avant que les RH, les managers ouvrent leurs créneaux, que les salariés se mettent dessus et après t'as le jour des entretiens donc c'est quand même voilà une jolie mécanique. Ça parait pas mais y'a pas mal de choses dessus. Et y'a une boîte de support bien sûr là-dessus. Donc voilà, ça peut être des projets comme Mes compétences, voilà, fin voilà c'est tout ce qui peut avoir trait aux parcours professionnels niveau national, voilà. Après donc les espaces mobilité, donc les espaces mobilité, tu sais qu'il y a 10 bassins d'emploi.

[INTERVIEW EUSE] Mmmmh.

P. Là je parle France hein.

[INTERVIEW EUSE] Oui.

P. Donc tu as les neuf bassins on va dire en métropole et après tu as le bassin Caraïbes, où on aimerait bien aller plus souvent d'ailleurs. Euh voilà donc ces 10 bassins, donc ils sont organisés avec euh, donc est-ce que tu sais ce que fait un espace mobilité ?

[INTERVIEW EUSE] Alors pour moi c'est la, l'accompagnement des salariés qui souhaiteraient faire une mobilité.

P. C'est bien, c'est déjà, c'est l'essentiel. Donc c'est bien ça, donc y'a une partie des conseillers qui font ça mais ils ne font pas que ça. Ils font aussi le recrutement interne. 80% des offres internes qui sont publiées dans jobsmap euh donc y'en a à peu près pour te donner un ordre d'idée 1900 en permanence, donc t'as 1900 offres ouvertes. Et tu as 80% des offres où y'a un conseiller recrutement interne espace mobilité. C'est-à-dire que le contact RH c'est le conseiller mobilité, ce qui veut dire que si toi tu postules sur un, sur une offre comme ça, tu vas avoir, tu as un entretien d'abord avec ton conseiller recrutement interne dans un espace mobilité. Donc 80% des offres donc c'est quand même beaucoup. Donc y'a un vrai binôme avec le manager, donc ils vont faire leur short-list ensemble, ils vont faire leur brief, voilà. Donc y'a vraiment cette grosse partie espace mobilité à surtout pas ...

[INTERVIEW EUSE] Oui effectivement du coup ...

P. Oublier, c'est la partie recrutement. Et en effet y'a l'autre grosse partie qui est la partie accompagnement de la, vraiment la question du salarié qui dit je me questionne, je me questionne sur mon poste. C'est pas forcément qu'il veut changer, il peut vouloir faire un bilan de compétences, il peut vouloir être accompagné sur plein de choses, il peut vouloir euh qu'on l'aide à pré, à préparer une promotion, qu'on l'aide à préparer son CV, qu'on l'aide à changer de candidature, ça peut être quelqu'un qui est pas bien dans son poste, qui veut qu'on le ... fin c'est tout voilà. Donc voilà donc fin moi je suis assez fan, c'est pas parce que je les anime, par leur dynamisme et fin parce que quand tu regardes dans d'autres sociétés c'est quand même euh, c'est quand même énorme euh d'avoir ces structures-là, fin je veux dire, on se rend pas forcément compte mais fin ça offre, ça offre quand même beaucoup de possibilités. Voilà pour les espaces mobilité. Est-ce que maintenant tu veux rentrer dans le vif du sujet, Mobijob ?

[INTERVIEW EUSE] Bah avec plaisir.

P. Alors, Mobijob. Euh alors on va y aller dessus moi je pense plutôt qu'un beau discours, est-ce que tu sais exactement donc ce que fait Mobijob, big data ok mais ...

[INTERVIEW EUSE] Donc big data, pour moi c'est, le souvenir que j'en ai, les salariés qui viennent voir les conseillers mobilité remplissent un profil et en fonction ils voient après les offres euh avec le conseiller mobilité, les offres qui sont suggérées.

P. Et bah c'est très bien, tu as le principal. Tu l'as très bien résumé, tout le monde le résume pas aussi bien. Alors oui c'est exactement ça. Donc c'est vraiment une proposition de matching. Pour l'instant le choix qui a été fait c'est qu'en effet ce soit un outil d'expertise et d'aide pour les conseillers Telco, alors je dis conseillers mobilité mais non, pas seulement, y'a les responsables parcours cadre.

[INTERVIEW EUSE] Oui alors ça aussi oui.

P. Voilà donc c'est vraiment pour les acteurs RH. Il se trouve que pour l'instant c'est RPC et conseillers mobilité. Donc ce qu'on veut nous pour l'instant c'est qu'il y ait cette expertise et c'est tout à fait ça, c'est-à-dire que ça reste sous l'action, fin c'est le salarié qui est volontaire, donc c'est vraiment le salarié qui va demander un accompagnement comme tu disais, qui va appeler son conseiller mobilité ou son responsable parcours cadre et c'est lui qui va lui proposer cette euh solution en lui disant bah écoutez ça va nous aider à vous orienter voilà dans votre projet pro,

sachant que ça reste toujours euh y'a, pour l'instant il a rien fait concrètement le salarié, c'est-à-dire que c'est à lui de décider ou pas de postuler hein il est toujours volontaire. Voilà donc c'est exactement ça, après on envoie un mail d'opt-in euh donc qui est validé juridiquement, avec le lien en effet sur la plateforme, où là le salarié va se connecter, il va remplir son profil. Et en effet, lors de l'entretien ils vont regarder euh, ils vont regarder ensemble voilà les, alors, voilà ça je vais t'expliquer justement, qu'est-ce qui ressort et sur quoi. Alors ça c'est une clé d'entrée, euh c'est le prestataire avec lequel on travaille, euh donc y'a une autre clé d'entrée qu'on n'utilise pas encore, qui est l'inverse. C'est-à-dire là on a pris une clé d'entrée salarié, on regarde ce qui matche euh et bah l'autre clé d'entrée c'est bien sûr de partir du poste, de l'offre de poste et de voir les salariés. Donc là c'est une question plutôt d'approche directe et après c'est plus des questions de stratégie, c'est est-ce que on a le droit de faire entre guillemets de la chasse interne, de l'approche directe. Alors ça évidemment si on le faisait ça serait que pour les salariés du vivier qui ont autorisé à mettre leur profil, donc ce serait des salariés qui se sont déclarés en mobilité.

[INTERVIEWEUSE] D'accord P.

P. Normalement on est censé pouvoir le faire. Evidemment qu'on va pas rentrer un profil de quelqu'un qui est pas... voilà. Voilà donc c'est ça qu'il faut voir. Après ça c'est pas encore trop ...

[INTERVIEWEUSE] Ça pose des problèmes ou c'est que les conseillers ont pas ... ?

P. Non, non. Alors non ça pose pas de problème pour l'instant, c'est juste que la solution on va dire est pas encore assez mature de l'autre côté pour que on fasse ça.

[INTERVIEWEUSE] C'est qu'il y a pas assez peut-être de données pour que les ... ?

P. C'est, bah je dirais plus de recul en fait. Parce que en fait ce, le, alors je vais t'expliquer mais euh on a encore des améliorations à faire sur la première partie. Donc du coup on s'est concentré plutôt sur cette partie accompagnement. Mais voilà, mais par contre c'est acté que on va ...

[INTERVIEWEUSE] Ça viendra à terme, à un moment.

P. C'est ça. Ah oui, oui normalement, normalement pour les personnes déclarées y'a pas de problème, ils se sont mis en mobilité, ils font partie du portefeuille. Voilà, euh et

beh écoute maintenant je te montre, ce sera plus simple. Alors ça ressemble à ça ... tu me dis que tu vois bien, attend on va peut-être se rapprocher.

[INTERVIEWEUSE] Voilà.

P. Donc voilà, donc ça ressemble à ça. Donc moi j'ai plusieurs profils, j'ai le profil, je te montrerai les trois, s'il veut bien. Eh bah il est motivé ça fait plaisir, bon de toute façon c'est pas grave, bon normalement voilà il va me donner, pourquoi il me la donne pas ? Bon euh normalement donc là j'ai le profil, j'ai le profil employé et le profil admin. Donc là voilà ce que je te parlais des clés d'entrée, donc là c'est en fait, Explorer c'est là où on a le vivier des talents. Donc La start-up on parle de talents et pas de salariés, je trouve ça joli moi. Et maintenant on en parle de plus en plus, c'est plus sympa. Donc ça et le vivier des offres. Donc 1200 offres, je t'ai parlé tout à l'heure de 1900, euh là on met pour l'instant les offres D bid, E et F voilà. Mais moi je suis pour qu'on mette toutes, donc j'espère que très vite on va mettre toutes parce que je vois pas pourquoi ... C'était un choix au départ ce qui est normal c'est-à-dire qu'on fait sur une petite cible qui était les F, après on a élargi donc maintenant il faut voilà. Voilà donc ça c'est le vivier. Après on a un autre euh qui est le recrutement, donc là c'est si justement on part de l'offre pour voir les matchings salariés et là on part des euh comment, des salariés pour avoir les offres. Ok ?

[INTERVIEWEUSE] Ok.

P. Donc on va commencer bah je te montre ça, donc voilà, donc ça se présente comme ça, donc euh les talents bon ça c'est vraiment bateau euh, hop allez, Monsieur Duclos, voilà tu retrouves ton talent euh donc ton talent donc comment ça se présente le profil ? Euh alors comment déjà on rentre ton profil ? C'est pour ça que j'aimerais bien changer parce que je voudrais te faire voir, non mais, ah quand même, ce fut long. Bon alors on recherche facilement le truc, je vais te montrer le mien, euh c'est le mien là pépère ? Oui c'est le mien. Donc en fait là forcément je l'ai fait, tu as, tu as, normalement t'as pas ça quand tu crée ton profil, donc quand tu reçois ton mail tu peux importer ton CV ou récupérer ton profil LinkedIn. Donc moi je trouve que, je sais pas comment sur les autres plateformes big data ça se passe, c'est toi qui me dira, mais euh je trouve ça assez bluffant la rapidité à laquelle quand tu injectes ton CV euh voilà ça prend pffff, deux-trois minutes et c'est injecté dedans.

[INTERVIEWEUSE] Et sans erreurs ?

P. Quelques-unes mais peu.

[INTERVIEW EUSE] Peu, d'accorP.

P. Ouais mais tu vois ce que, j'ai, honnêtement, en toute honnêteté, si tu remplis ton profil tu prends 10 minutes ce qui me semble pas être voilà. Moi j'ai eu, alors moi j'ai eu des soucis quand j'ai importé, c'est, moi j'avais des problèmes sur mes écoles. Bon il reconnaissait mon école d'ingénieur, il reconnaissait pas mes maîtrises.

[INTERVIEW EUSE] Ouais d'accord, c'était le référentiel qui n'était pas.

P. Y'avait, y'avait quelques caractères spéciaux qui apparaissaient. C'était vraiment, par contre mon parcours était plutôt, plutôt bien rentré.

[INTERVIEW EUSE] Ok, d'accorP.

P. Donc ça c'était bien. Euh ce qui est sympa c'est que tu peux mettre un CV en format PDF, donc ça on peut pas forcément partout. Mince, je l'ai oublié [rîres] ah je te dis c'est la course aujourd'hui, bon je lui parlerai après c'est pas grave. Et donc LinkedIn, tu peux récupérer ton profil LinkedIn donc voilà. Ca c'est quand même dans l'air du temps.

[INTERVIEW EUSE] Oui c'est sûr.

P. Alors euh ça donc comme je te dis, ça c'est ce qui ressort, ça c'est ton CV quoi, bêtement. Après il te sort les compétences détectées par ton CV.

[INTERVIEW EUSE] D'accorP.

P. Euh et ça c'est les compétences que toi tu peux rajouter à la main. Donc là je vais voir, je vais me le mettre dans Modifier. Donc voilà, ça se présente comme ça quand la personne rentre. Donc ça c'est ce qui est détecté et toi tu peux rajouter des trucs, voilà. Et alors tu as la liste des trucs qui, qui sont dessus, par exemple moi je peux rajouter tricot. Voilà ça existe pas mais tu rajoutes tricot, qui est une compétence que évidemment je maîtrise [rîres] mais euh voilà donc tu rajoutes à la main, c'est assez facile à rentrer et t'as voilà, t'as les différent, tu peux rajouter vraiment ce que tu veux. Alors volontairement des fois j'en enlève, j'en remets, fin pour faire des tests. Voilà donc ton profil là, alors ce qui manquait à mon sens, c'est que le profil, et on l'a changé cet été, c'est toute la partie souhaits.

[INTERVIEW EUSE] Ouais.

P. Parce qu'il faut, parce que l'algorithme c'est un algorithme apprenant donc il faut, bah tu le sais que voilà, qu'on mette des choses et donc cette partie-là maintenant est rendue obligatoire.

[INTERVIEWEUSE] D'accord.

P. Pourquoi ? Parce que le collaborateur qui est dans le flou complet, qui te dit bon bah moi je sais pas, je veux changer. Bah là dans le souhait, dans les postes souhaités, faut dire qu'il veut bien tout. Par contre voilà, moi j'ai envie de changer, j'ai envie de faire du management, je veux dire pff la plateforme elle peut pas deviner que je veux faire du management. Donc faut qu'on puisse, y'a quand même des choses à orienter. Ou alors par exemple au début on avait par exemple quelqu'un, voilà quelqu'un qui fait du marketing qui arrive et qui dit à son conseiller bon bah voilà moi je veux plus faire de marketing. Forcément comme il en a fait pendant tout son parcours professionnel, les premiers, les premiers matches qu'on lui proposait c'était du marketing. Donc il faut pouvoir, y'a quand même des filtres moi qui me semblent obligatoires et qui peuvent pas voilà, qui peuvent pas, on peut passer, voilà on peut pas passer à côté. Voilà donc ça c'était euh des choses importantes qu'on a changées. Donc ça c'était grosse amélioration qu'on avait demandé à la start-up, euh je te parle déjà des améliorations. Tu sais que l'accord reconnaissance des compétences euh, donc et ça c'est très bien, c'est que tu peux postuler sur un poste voilà sans bande tout ça, euh et du coup qui est reconnu avec les, les compétences et que les métiers on a un référentiel métier de 400 métiers et qu'on doit passer à 100, je sais pas si t'en as entendu parler ?

[INTERVIEWEUSE] Oui, j'en ai entendu parler. Je sais pas où ça en est maintenant mais ça doit être un gros chantier.

P. Voilà et si tu veux c'est pareil, toute notre base elle va changer. En plus nous ce qu'on a fourni à la start-up c'est le référentiel actuel mais du coup ça change. Donc là il va y avoir des trucs dans l'algorithme euh voilà qui peuvent euh voilà je te dis les axes d'amélioration. Après nous on a mais alors un énorme effort à faire sur la rédaction des offres parce que si tu veux même l'algorithme le plus intelligent du monde, quand tu vois responsable euh POI euh DSI, ok, super, et qu'est-ce qu'il fait celui-là ? Voilà DSI donc c'est l'entité de la DTS, ok. Mais je veux dire l'algorithme il peut pas savoir quelle compétence y'a. Donc il faut aussi et donc on a une, avec l'accord on a une nouvelle charte des offres, donc pour qu'elles soient plus simples, que les



compétences on en ait moins, tu sais la liste à la Prévert où t'as 50 compétences où personne n'ose postuler, ose postuler parce que tu te dis bah non j'aurais jamais toutes ces compétences. Voilà donc c'est réduire à moins de 10 compétences, ce qui suffit amplement. Donc là du coup on peut imaginer que c'est le salarié quand il remplit son profil, il met lui ses compétences qui le caractérisent, on a quand même plus de chances de voir des offres plus ciblées quoi, puisque y'a moins de compétences.

[INTERVIEW EUSE] Oui et puis plus le profil est rempli aussi ...

P. Voilà, plus le profil est rempli et plus l'offre est précise et synthétique. Voilà donc ça c'est les améliorations, donc au début y'avait des matchs que les conseillers RPC ne trouvaient pas pertinents pour ces raisons-là.

[INTERVIEW EUSE] Et du coup comment ça se passe, ça c'est un travail que vous faites avec les managers ?

P. Avec la start-up non.

[INTERVIEW EUSE] Sur l'amélioration de la rédaction des offres ?

P. Ah oui, oui bien sûr, ça c'est national bien sûr. Alors on le fait avec les managers et les RH, oui oui, bien sûr, tout à fait, tout à fait. En fait quand ils écrivent une offre bah les conseillers mobilité sont, qui ont les 80% d'offres c'est bien, tu comprends un peu le souci sur ceux qui ne passent pas par les espaces mobilité voilà on les anime pas c'est pas pareil, bon après y'a la communication générale RH, heureusement avec les DRH et tout ça. Et euh voilà donc y'a un gros travail là-dessus. Bon ça avance pas mal, après c'est pas encore parfait hein, mais ça bon, c'est partout faut le temps, faut laisser du temps au temps, surtout avec toutes nos offres. Voilà donc le profil c'est, c'est bon pour toi ?

[INTERVIEW EUSE] Ouais.

P. Alors on retourne sur notre partie, donc comme tu l'as très bien retenu c'est le, c'est le salarié qui remplit son profil, par contre en cours d'entretien t'as la possibilité quand t'es dans ce module-là, Explorer, de modifier le profil, de rajouter une compétence, tu vois en lui disant t'as fait, t'as fait du management t'as même pas mis la compétence de management, faut rajouter voilà, suivant les matchs il dit bah attend je comprends pas c'est pas pertinent, attend qu'est-ce que t'as mis dans ton profil fin voilà. C'est pour ça qu'on a cette expertise. Euh sachant que normalement vers la fin de l'année on va

faire un test directement aux utilisateurs avec une, ils ne verront pas par contre ce qu'on voit là, ce que je vais te montrer pour les matchs, mais un truc simplifié, on va faire le test tu vois aussi ?

[INTERVIEWEUSE] C'est-à-dire ?

P. C'est-à-dire que on va faire, sur un panel d'utilisateurs on va tester pour qu'ils rentrent leur profil et qu'ils voient le résultat des matchs eux-mêmes.

[INTERVIEWEUSE] Et voir comment ils, ce qu'ils en pensent, comment ils réagissent.

P. Voilà, sur un truc simplifié. C'est-à-dire que voilà bon, à voir, mais c'est pour te dire qu'il y a le test.

[INTERVIEWEUSE] Ouais c'est intéressant !

P. Donc la partie mobilité, donc là c'est le tableau de bord, toujours le nombre de talents, les matchs. Donc allons-y, donc pareil on va toujours chercher Monsieur Duclos, hop, donc voilà euh tu as la possibilité de mettre suivi ou pas suivi, tu vois donc là c'est quelqu'un que je suis, donc pour un conseiller mobilité ou un RPC au lieu de taper le nom il peut voir euh les talents qu'il suit.

[INTERVIEWEUSE] Ouais d'accorP.

P. Voilà, du coup j'ai cherché Duclos donc forcément il me [rires] non forcément il aime pas alors attend on va ressortir, on va sortir, voilà. Donc là il me sort, il me sort les talents que je suis, donc tu vois ça permet de se faire son portefeuille, c'est assez pratique. Donc on arrive dans le cœur du sujet c'est quand même ça qui nous intéresse, les matchs. Donc pour Laurent Duclos donc tu veux peut-être voir son profil, donc qui est chef de projet transverse réseau mobile, profil ingénieur, IMT [rires], à Châtillon donc euh ... donc bon que je connais bien c'est pour ça que je montre son profil. Donc avec euh voilà ses compétences, les compétences détectées, là c'est ce que lui il a rajouté euh voilà avec son CV, donc un profil très technique mais qui, d'ailleurs qui a commencé, qui veut faire du management. Bon là on a mis "non" parce que voilà moi je l'utilise pour montrer mais ... Donc lui, on retrouve en matchs, donc on lui propose par exemple en premier responsable de département ingénierie réseaux, puisqu'il a rajouté en plus en souhait qu'il voulait faire du management. Donc y'a, la start-up utilise différents tags, donc ça c'est les tags, trois verts, c'est les tags alors attend je te dis le terme exact, recommandé. Euh après les jaunes c'est les

intéressants, voilà et tu as les inadaptés. Alors c'est inté, c'est important ça parce que bah tu peux te retrouver en entretien avec quelqu'un qui pas de chance, bon là il se trouve que Laurent il correspond à pas mal de trucs management, technique, machin donc ça c'est facile. Après t'as certains profils où t'as pas trop de recommandés, donc c'est vrai que si t'es en entretien et que tu dis ah bah vous allez rire votre, ça matche avec rien. Ça va faire mauvais effet. Donc il faut pas oublier d'aller vers les intéressants, et aussi quelqu'un qui veut totalement de domaine ça peut être intéressant de voir justement les matchs intéressants. Donc on retourne, alors pourquoi Laurent il est super euh, ça matche super bien dans responsable de département ? Ca donc là tu peux voir euh en fait y'a, ils utilisent quatre, quatre, je cherche mes mots champs ...

[INTERVIEWEUSE] Critères ?

P. Critères voilà très bien, merci, je vais y arriver. Pourquoi l'offre correspond, donc l'offre qu'est-ce qu'il y a en commun avec le profil du talent, donc là tu ...

[INTERVIEWEUSE] Donc en terme, sur les termes qu'on retrouve ...

P. Tout à fait, c'est vraiment, c'est vraiment, mais aussi y'a un poids suivant, voilà. Donc bah par exemple pour cette offre-là c'est vrai qu'on va pas prendre un responsable de département qui vient d'arriver, on veut qu'il ait une certaine expérience euh voilà, les moins par rapport aux souhaits bah ça tombe bien il veut faire, bah il veut faire du management. Bon là il est pas en mobilité voilà [rires]. Euh alors ça c'est par rapport à l'entreprise, donc c'est par rapport à Telco, les personnes qui ont pris un poste équivalent, combien euh avaient le même type de parcours que Laurent ? Voilà, et après t'as l'industrie c'est donc dans le monde des télécoms, on a dû rajouter l'automobile, il doit y avoir trois-quatre voilà. De savoir dans, si on prend plusieurs types d'entreprises euh bah combien ont eu le même profil que Laurent pour ce type de poste, et pareil pour la version monde, donc ça sur des profils publics analysés. Donc ça c'est le référentiel de la start-up. Donc là sur l'offre si tu veux en savoir un peu plus pourquoi ça matche avec Laurent, pourquoi on a ... ah oui bah alors c'est pas là qu'il matche le plus tu vois, c'est dans les souhaits en fait qu'il matche d'accorP. Voilà il matche sur l'entreprise, sur les souhaits mais pas forcément sur l'offre, c'est pas de chance, ça c'est dommage. Euh voilà donc tu peux voir voilà, en fait c'est les compétences détectées dans l'offre, donc là ils ont vraiment mis parce qu'il était dans le management et voilà. Donc tu vois t'analyses sur chaque euh voilà. Et que là il a 44% des, des comment, des plus communes dans les compétences, des formations,

les diplômes, fin tu vois et après dans chaque truc tu peux voir que sur le poste on lui demande d'être fort en télécom, en gestion de projets, en management, en GSM, en 3G. Tu peux après vraiment détailler, détailler dessus. Donc ça, c'est vraiment ça qui est intéressant. Parce qu'un matche, ok, alors oui ça fait une ouv, on ouvre la discussion avec le salarié, mais faut aussi pouvoir le justifier pourquoi. Tu vois par exemple on va prendre un, un autre talent ... on va dire on va prendre euh hop bon ça c'est moi. Alors du coup dans les, hop, on va prendre par exemple celui-là. Donc tu peux aussi regarder euh voilà alors l'offre décidément on a du mal à matcher. Mais dans les souhaits euh ouais donc l'entreprise, les écoles, les diplômes ouais bon c'est pas un super match. Quand tu regardes après dedans c'est pas forcément ... voilà donc tu vois c'est à analyser sur chaque euh, sur chaque euh, chaque profil. Donc euh pfff par exemple le responsable de département là alors lui il a pas de match recommandé, c'est parce que c'est pas cliqué, c'est peut-être parce que c'est pas cliqué. Ah non bah tu vois sur les offres de postes actuellement y'a pas d'offres recommandées pour lui. Alors c'est un manager de département donc c'est vrai qu'il y a pas forcément autant d'offres qu'un ingénieur qui va avoir plus de possibilités. Donc tu vois ça va être, voilà ça va être ce genre de chose. Et ça peut être intéressant de dire qu'actuellement y'a pas forcément voilà. Mais du coup pas oublier de, de voilà, d'aller dans les intéressants. Là c'est vrai que par exemple, c'est l'exemple où y'a pas forcément de, voilà, de beaucoup de matchs.

[INTERVIEW EUSE] Mais du coup oui j'imagine qu'il y a des types de métiers, fin de postes sur lesquels on recrute beaucoup moins que d'autres et que du coup ...

P. Tout à fait, tout à fait. Bah voilà responsable de département c'est tout à fait le, y'en a pas tant que ça, fin c'est des N+2 donc c'est logique, donc c'est vrai que ça peut être plus compliqué. Euh sur la partie donc là je t'ai montré Mobilité, donc recrutement, qu'on n'utilise pas encore là tu, bon c'est la même chose : tu pars d'un offre, voilà t'as ton numéro d'offre, voilà on va prendre celle-là et donc du coup tu regardes avec qui ça matche le plus. C'est exactement le même principe après tu vas sur lui et du coup tu, voilà, tu peux retourner sur le détail du talent, qu'est-ce qu'il a lui qui m'explique que voilà on a des choses en commun et voilà et tu retournes dessus. Ecoute je pense que je t'ai fait une présentation globale.

[INTERVIEW EUSE] Bah oui mais écoute c'est intéressant de le voir. Et puis c'est en fait j'avais vu Mon1erjob et donc du coup on retrouve vraiment, parce que le

fonctionnement est assez similaire mais c'est intéressant de voir comment c'est, c'est décliné dans, d'un truc à l'autre.

P. C'est ça. Alors on a encore pas mal d'amélioration sur la pertinence à faire. Donc là on va vraiment travailler dessus, on va faire une opération coup de poing on va dire. En deux mois avec la start-up on va aller euh sur des sites des espaces mobilité faire des ateliers en double aveugle, c'est-à-dire qu'en fait tu, tu donnes, on prend des CV papier, on les fait chercher dans jobsmap et après on compare avec ce que trouve Mobijob, pourquoi vous trouvez que c'est bien, pas bien, qu'est-ce qui correspond. Donc voilà, donc y'a vraiment cette approche euh pour que la start-up entende qu'est-ce que les conseillers ils attendent et que la start-up donne des petits trucs aussi aux conseillers pour leur dire bah là vous pourriez faire ça, ça, ça pour que ça marche mieux. Donc voilà, donc à double effet et après en fait on va les suivre tous les quinze jours pour demander bah est-ce qu'ils ont travaillé dessus voilà, pour essayer vraiment d'améliorer là-dessus.

[INTERVIEWEUSE] Ok c'est intéressant. Et y'a des retours déjà des conseillers, comment ils, comment ils se positionnent par rapport à ça, est-ce qu'ils arrivent à utiliser l'outil, parce que c'est un nouvel outil c'est pas forcément évident ... ?

P. Alors on a fait un REX, un retour d'expérience euh avec des slides et oui on a toutes les stats, je peux te montrer je sais pas si j'ai la dernière version là. Euh Mobijob alors ça c'était pour nous euh ouais bon je t'en fait voir un, je sais pas si c'est forcément le dernier mais ça donne un, un ordre d'idée, voilà qu'on sache expliquer ce que c'est, ça c'est le parcours salarié donc du coup tu connais par coeur maintenant, ça c'est les copies d'écran, ce qu'on avait fait, ah voilà là c'était à un moment donné en avril, donc ça date quand même. On avait eu 39 réponses qui l'utilisent, donc plutôt les espaces mobilité. Dans quel cadre ils l'utilisent ? Est-ce que c'est en accompagnement, pour aider le salarié à réfléchir sur son projet, pour ingénieur 2020, c'est dans le cadre de Mes compétences ingénieur 2020. Ce qui était intéressant c'est de savoir aussi à quel moment ils l'utilisent, avant le premier rendez-vous, pendant les rendez-vous, entre deux rendez-vous. Donc on voit que c'est assez réparti. Comment réagissent les collaborateurs quand on leur parle de la solution ? 90% sont contents. Et là où on a vu que c'était un peu plus compliqué c'est justement, bah du coup c'est écrit c'est les, ce que je te disais c'est les ...

[INTERVIEWEUSE] La pertinence des matchs.

P. Ouais, ouais voilà, la pertinence qui ... Alors comme je te dis c'est pas que la start-up hein, c'est aussi nous, dans la charte des offres ...

[INTERVIEWEUSE] Oui après c'est les données qui font qu'on arrive pas à avoir quelque chose de bonne qualité ...

P. C'est ça. Et donc du coup voilà c'est ça que je te disais qu'on va faire. Et là on va leur refaire un REX avec ses personnes. Voilà donc oui c'était une excellente question.

[INTERVIEWEUSE] Oui non mais après c'est un truc compliqué, que moi j'ai vu, j'ai travaillé sur d'autres expérimentations qui sont pas toutes forcément big data au sens propre du terme mais vraiment sur des questions d'analyse de données RH et on retrouve toujours un peu la question de la qualité des données et du coup du fait qu'on a du mal à avoir des, des résultats qui sont forcément complètement pertinents parce que les, les bases de données sont pas forcément ...

P. Bah c'est ça.

[INTERVIEWEUSE] Donc oui, oui ça me surprend pas.

P. Voilà c'est ça. Donc après c'est toujours, c'est toujours le problème, c'est qu'il faut vraiment vendre le fait que, aux conseillers mobilité, que ça va leur faciliter le travail et que ça va aider, donc c'est ça. T'as des convaincus puis comme d'habitude t'en as un peu moins. Donc je pense que là, on va dire jusqu'à fin décembre, y'a un vrai travail de, on va dire sur la pertinence, quand après ils vont être convaincus de la solution, c'est pour ça qu'on fait cette opération coup de poing, je pense qu'après on va pouvoir encore plus le rentrer dans les moeurs, dans les prestations et dans tout ça.

[INTERVIEWEUSE] D'accord donc c'est l'objectif de faire un peu. Ok c'est intéressant parce que moi c'est vraiment la question qui m'intéresse de savoir quand un outil arrive comment, tous les trucs en sociologie sur les questions d'informatisation, voilà y'a un nouvel outil qui arrive, comment ça se passe, comment les gens soit se l'approprient, l'utilisent parfois différemment de ce à quoi on a pu penser au départ, ou au contraire le refusent ou voilà et [Intervieweuse] Et donc c'est ouais ...

P. En fait le problème, le problème de tout nouvel outil c'est que c'est vraiment, l'impression se fait sur la première impression c'est le cas de le dire. Et donc en fait c'est un peu le, le souci c'est que des fois tu, voilà, il faut que ça tombe sur un, sur un bon match [rires] pour qu'ils aient envie d'y retourner, donc c'est comment t'attires en fait

dessus. Nous on a fait des formations à distance dessus, j'avais pris des cas qui avaient bien marché tout ça, après forcément, en tant que conseiller c'est normal ils sont tentés de prendre un cas où ils savent pas trop quoi répondre au salarié, donc c'est un cas entre guillemets complexe.

[INTERVIEWEUSE] Et en même temps c'est sûrement sur celui-là qu'ils ont le plus besoin d'avoir un outil.

P. Exactement. Mais du coup c'est là où il y a le plus de travail à faire. Donc y'a ça mais euh après les espaces mobilité donc je t'ai dit que j'étais fan, ils sont assez moteurs sur ce genre de truc [Intervieweuse] Donc tu vois ils essaient. Après comme tout le monde, s'ils sont pas convaincus.

[INTERVIEWEUSE] Oui bien sûr mais ça c'est logique, s'ils voient pas l'utilité dans leur travail, ils vont pas forcément ...

P. Mais eux ils sont prêts euh, ils savent à quel moment on vit, on est dans une période de transformation numérique donc on peut pas, on peut pas rester derrière quoi c'est pas, c'est pas possible. Et en tant que spécialiste on va dire de, l'accompagnement ou du recrutement bah il faut y aller quoi. Donc ils y vont, voilà, en gros c'est ça. Est-ce que du coup t'as d'autres questions dessus ?

[INTERVIEWEUSE] Alors autre chose y'a la question de est-ce qu'on peut juste rapidement revenir sur comment fonctionnent les espaces mobilité, de un peu comment ils sont organisés déjà ?

P. Oui, bien sûr. Alors les espaces mobilité donc ça dépend vraiment de la taille, donc y'en a 10, ça dépend de la taille des bassins. Tu peux pas comparer l'espace mobilité Ile-de-France et l'espace mobilité Caraïbes. Alors on va prendre, on va commencer par la plus grosse, donc l'espace mobilité Ile-de-France, donc c'est organisé, tu as des équipes de conseillers accompagnement, des équipes de conseillers recrutement, une équipe de communication interne. Sur ces équipes donc tu as actuellement t'as trois équipes d'accompagnement, une équipe de recrutement, quatre managers, le directeur de l'espace mobilité, ils sont 80 à peu près. Voilà donc ça c'est un gros espace mobilité. Les gros bassins encore, Ouest, Centre-Est, ça c'est deux bassins aussi où y'a le directeur espace mobilité et ses managers, et les équipes. Après, et aussi un responsable de com, voilà. Alors ce que j'oublie, j'oublie aussi la partie essaimage, mobilité externe, tu vois ce que c'est l'essaimage ?

[INTERVIEW EUSE] Oui, oui, fin aider des projets pour créer des entreprises ...

P. Sa start-up, voilà c'est ça. Ca y'a aussi des délégués essaimage dans chaque espace mobilité. Euh voilà après tu as et donc jusqu'aux plus petits espaces mobilité où tu as le directeur de l'espace mobilité qui a ses salariés directement rattachés, ses conseillers, où par exemple sur Sud-Est tu vas avoir 13 personnes. Donc 13 personnes plus le directeur de l'espace mobilité. Ce qui est déjà beaucoup hein.

[INTERVIEW EUSE] Oui c'est sûr.

P. C'est déjà une belle, une belle entité hein. Mais voilà. C'est organisé comme ça et donc moi mon rôle c'est que j'anime les directeurs des espaces mobilité, les managers qui peuvent être du coup dans certains cas le même et les responsables de com interne et les délégués essaimage.

[INTERVIEW EUSE] D'accord, ok. Et du coup l'articulation avec les responsables parcours cadre, y'a un, comment ça se passe ?

P. Alors, non, non, non. Parce que les responsables parcours cadre donc y'en a qui sont régionaux.

[INTERVIEW EUSE] Ils sont dans les DRH des DO non c'est ça ?

P. Alors y'a de tout, y'a de tout. Euh t'en as par exemple à IMT, t'en as deux, t'en as à OBS pour la partie Ile-de-France. Après t'en as certains qui sont en effet rattachés aux DO, ça dépenP.

[INTERVIEW EUSE] Oui d'accord ok.

P. Voilà mais par contre c'est indépendant des des espaces mobilités, en tout cas pour l'instant voilà. Après c'est amusant que tu poses la question et c'est une très bonne question, c'est que ma collègue qui anime les responsables parcours cadre euh du coup on a fait une réunion d'animation commune jeudi dernier, voilà pour les RPC, les directeurs des espaces mobilité et les managers des des espaces mobilité. Et en fait ils étaient très contents de se voir, de partager. C'est des sujets communs, sachant que les responsables parcours cadre font très peu de recrutement, contrairement aux espaces mobilité.

[INTERVIEW EUSE] Ouais d'accord donc ils sont sur une position un peu différente.



P. Euh c'est vraiment l'accompagnement. Et du coup forcément ils font pas des ateliers collectifs, fin y'a pas, c'est pas une structure à part entière.

[INTERVIEWEUSE] Oui bah j'ai l'impression, j'ai regardé sur des organigrammes, ils avaient l'air d'être beaucoup plus dispersés.

P. Bah ils sont seuls si tu veux sur un périmètre quoi. Donc tu, donc c'est y'a de l'animation mais tu as moins, mais t'as pas le sentiment d'équipe de l'espace mobilité. Ouais c'est, c'est clair pour toi ?

[INTERVIEWEUSE] Ouais, ouais. Bah écoute merci beaucoup.

#### **5.4 Entretien avec Martin, chargé de qualité des échanges avec les client.es – 23/10/2018**

M. Alors moi actuellement je suis, donc je suis chef de projet dans les échanges avec les client.es, donc je m'occupe de tous les courriers, mails et SMS qui sont envoyés aux clients, alors dans un cadre un peu particulier, puisque je m'occupe des correspondances, on va dire hors marketing, ce qu'on appelle marketing direct. Parce que toutes les correspondances avec les clients qui sont déjà chez nous et toutes les interactions qu'ils peuvent avoir avec les correspondances, bah voilà, je m'occupe de ça. Donc je me charge en particulier des clients Home, puisque, on va dire, il y a tellement de correspondances qu'une personne peut pas toute seule, c'est un peu compliqué de tout gérer. Donc moi je m'occupe plus de la partie Home et j'ai une collègue qui s'occupe plus de la partie mobile par exemple. Voilà, donc toutes les correspondances qui touchent Internet, fixe, une partie d'open et puis voilà. Et puis la boîte Sosh aussi, puisque c'est du Home aussi. Voilà donc je suis chef de projet donc je suis chargé de mettre à jour tout ça suivant les offres commerciales, de mettre à jour le contenu suivant les nouvelles offres commerciales, suivant l'actualité, par exemple s'il y a des changements juridiques, pour le GDPR ... Et puis, et puis voilà. Donc après j'ai d'autres activités, j'ai, j'ai aussi une casquette, on va dire de maîtrise d'oeuvre, de MOA, de maîtrise applicative, où là je gère une application, enfin j'administre plutôt, une application qui envoie des correspondances, donc ça rejoint un peu ce que je fais mais là je fais plus du paramétrage technique on va dire. Et bon bah ça c'est historique, y'a que moi qui sait le faire, c'est moi qui l'ai toujours fait. Donc en plus

de, en plus du contenu des correspondances, je fais un peu d'administration sur une application qui s'appelle [inaudible].

[Intervieweuse] D'accord.

M. Donc c'est une application qui sert à envoyer des correspondances mais c'est une application qui est uniquement utilisée par les, par les téléconseillers 3900, ceux qui répondent au 3900.

[Intervieweuse] Ouais, d'accord.

M. Voilà, après j'ai d'autres activités. Alors j'ai des activités annexes, en fin si on peut appeler ça annexe mais je travaille, je suis élu au CE, je siège au CE et je suis aussi président de la commission formation - emploi - métier du CE. Donc ça c'est une activité qui prend quand même une bonne partie de mon temps, 40% de mon temps, enfin 40% de mon activité environ. Voilà. Voilà sur mon activité, sur les grandes lignes de mon activité.

[Intervieweuse] D'accord. Et alors du coup sur le, comment dire, est-ce que vous avez des collègues autour de vous qui font la même chose et avec qui vous échangez ou c'est, vous êtes plutôt tout seul ?

M. Alors au niveau des correspondances en fait, on a, on est plusieurs à travailler sur les correspondances hein. En fait dans l'équipe on est cinq, six, mais on a tous un périmètre un peu différent et on n'est pas forcément sur le même travail. J'ai une collègue qui s'occupe des correspondances, enfin qui s'occupe de ce qu'on appelle les plans de contact. Les plans de contact c'est euh, en fait on modélise les, on modélise les parcours clients mais uniquement côté correspondances. C'est-à-dire voilà, le client il commande et sur, sur un papier, un document hein, on dit voilà, le client commande et on lui envoie un SMS avec sa confirmation de commande, enfin voilà. C'est ce qu'on appelle le plan de contact client, donc il y a une collègue qui est chargée de, de modéliser ces plans de contact sur le parcours, ce qu'on appelle le parcours achat. J'ai, bon ma collègue qui s'occupe de toutes les correspondances côté mobile, un autre collègue qui s'occupe du paramétrage, l'administration côté mobile. Donc c'est un peu le pendant de moi mais côté mobile. Et euh et puis ben d'autres collègues qui sont sur des plans de contact type le SAV, le service après-vente, tout ce qui est correspondance SAV. Et j'ai une autre collègue qui s'occupe un

petit peu des, des remontées terrain, des remontées terrain sur les correspondances toujours, ce qu'on va appeler la boucle qualité par exemple.

[Intervieweuse] D'accord.

M. Donc on a tous un périmètre un peu différent, on fait pas la même chose quoi. Pour résumer, on travaille tous autour des correspondances mais on n'a pas du tout les mêmes attributions. On a chacun un peu notre terrain. Donc moi par exemple, je pars en vacances, personnes ne peut faire mon job. C'est malheureux mais c'est comme ça. Bon, on a la chance d'avoir un travail qui est, comment dire, qui est assez redondant et c'est cyclique, donc on arrive à, on est plutôt sur, comme on travaille plutôt sur des animations, des temps structurants, des lancements d'offres et des choses comme ça, c'est des choses qui se font pas du jour au lendemain hein, c'est prévu à l'avance. Donc on arrive à planifier notre travail, à anticiper, partir en vacances, on peut partir en vacances sans souci. Donc moi sur ma partie et puis mes collègues pareil, donc y'en a certains qui travaillent par deux, par exemple côté mobile eux ils sont deux, comme ils ont un périmètre plus large, ils arrivent à se, à s'entraider on va dire, puisqu'ils sont deux donc automatiquement c'est moins compliqué. Mais moi côté Home je suis tout seul donc alors là je suis un petit peu coincé.

[Intervieweuse] D'accord. Et donc comment ça se passe sur ce, sur cette application ? Vous êtes le seul qui sait l'administrer du coup ?

M. Sur l'application, l'application où je fais de l'administration ? Oui, je suis tout seul, ouais. Alors moi je fais de l'administration. Il y a quand même une maîtrise d'oeuvre applicative qui est chargée d'étudier, d'étudier les éventuelles évolutions de cette application et on va dire bah tout ce qui fait la vie de l'application, quand il y a des changements techniques, enfin au niveau, vraiment sur du SI là, y'a une maîtrise d'oeuvre qui est, qui s'en occupe, la maîtrise d'oeuvre d'exploitation on va dire, la MOE. Et là en fait c'est purement SI, quand y'a des changements de protocole, des choses comme ça, enfin ou des, des changements, fonctionnements SI, y'a quand même une personne qui s'en charge. Moi je vais pas, je suis pas, je suis vraiment côté administration mais pas trop, trop côté SI parce que là c'est vraiment pas ma partie là, le SI.

[Intervieweuse] D'accord.

L. Quand il y a personne oui, il y a que moi qui sait faire. Alors, moi, ce que j'ai oublié de vous dire c'est que moi, je m'occupe de la partie grand public, attention. Donc moi je suis sur un univers grand public, alors j'ai des collègues qui s'occupent de la partie pro. Ils sont beaucoup moins nombreux mais y'a un petit peu mon pendant qui est côté pro, ils sont deux. Alors ils, [inaudible] leurs correspondances dans cette application. Petit à petit, ils administrent eux-mêmes leurs correspondances, puisque je suis en train de les former et tout ça. Donc ils sont un peu indépendants, ils gèrent eux-mêmes leur truc, leur correspondance côté pro.

[Intervieweuse] D'accord. Et alors du coup comment vous répartissez ces différentes activités sur euh ... Je sais pas, une journée-type c'est comment ?

M. Alors une journée-type, ce qui rythme la journée, c'est typique, j'aurais tendance à dire c'est les mails, c'est à peu près ça, c'est l'actualité, c'est ... Alors bien sûr il y a des points de passage hein, par exemple là, le prochain lancement d'offre c'est le quinze novembre, bon bah là euh chaque quinze novembre on a des deadlines, je sais pas moi, par exemple je sais qu'un mois avant il faut qu'on commence à, à traiter les ODR par exemple, les offres de remboursement qu'on envoie aux clients, donc voilà, je vais commencer à travailler sur les offres de remboursement, anticiper, voir qu'est-ce qu'il va y avoir pour le lancement du quinze novembre, tout ce qui est les correspondances contrat. Les contrats, quand on souscrit à une offre, on envoie au client un contrat, eh bah tout ça, c'est moi qui m'en occupe et donc par exemple je sais que le SI me demande de travailler dessus un mois avant, si j'ai des corrections à faire. Donc j'ai des deadlines assez précises hein. Mais comme je dis c'est cyclique, donc les deadlines je les ai dans la tête, j'ai pas de rappel qui dit coucou faut faire ça, c'est, ça fait un petit moment que je travaille là-dessus donc du coup c'est une habitude et euh je sais que voilà, un mois avant je dois faire ça, deux mois avant je dois m'occuper de ça et puis après, c'est vraiment par ... Y'a la partie run on va dire, où là c'est, ça roule on va dire et euh après y'a la partie bah où on peut avoir des corrections, des choses comme ça, des alertes, même des cas de crise aussi hein, sur les correspondances ça peut arriver hein. Et donc là bah on gère par mail, par euh, voilà, c'est beaucoup par mail et c'est moi qui gère les priorités, suivant s'il y a une crise, sur une correspondance si je vois qu'il y a des gros soucis. Bon bah typiquement, je vois par exemple en ce moment on est a des soucis sur les correspondances de la boîte Sosh, bah je vais moi, de mon propre chef, suivant l'importance, bah je vais dire c'est urgent bah je vais le traiter en priorité et je vais peut-être mettre le reste de côté. C'est un peu comme ça que ça

fonctionne on va dire. En tant que chef de projet, dans mon métier, on est quand même obligé de prioriser hein, ça paraît indispensable, parce qu'autrement on peut pas ... Enfin si j'attends que quelqu'un dise y'a ça ... Par rapport à mon expérience, j'arrive à savoir ce qu'il faut prioriser et ce qui peut attendre.

[Intervieweuse] Mmmh. Et du coup, ça fait combien de temps que vous êtes sur ce poste ?

M. Alors sur ce poste, exactement, j'avais calculé, ça devait faire huit ans, sept-huit ans, si je dis pas de bêtises parce que bon ... Comme j'étais un petit peu, à une époque j'étais en fait, on va dire, un petit peu entre deux chaises. J'étais sur, je travaillais dans une DO, qui est la direction opérationnelle Est et euh j'étais un petit peu à mi-temps dans la direction relation client, je travaillais un petit peu, je faisais cinquante-cinquante et bon comme ça a duré quand même un bon moment, c'est un peu compliqué d'avoir une date bien précise [rires]. Le biseau a duré quand même un an donc ... Officiellement j'ai été affecté à la direction relation client, voilà, à peu près en 2010-2011, ça doit être à peu près ça.

[Intervieweuse] D'accord. Et du coup, est-ce que vous pouvez me raconter votre parcours professionnel ?

M. Ah oui, au niveau euh .. Oui, bien sûr [rires]. Après j'ai pas toujours les dates en tête mais bon, j'avais fait un CV à l'époque. Donc en fait moi je suis rentré à Telco à l'époque, c'était en 91, j'étais, je suis rentré sur concours. C'était un des derniers concours de la fonction publique d'ailleurs, mais qui était spécifique à Telco à l'époque et je suis rentré en tant qu'ouvrier d'Etat quatrième catégorie en fait. C'est l'équivalent de, je sais pas si vous connaissez les grades de la fonction publique ?

[Intervieweuse] Oui.

M. En fait je suis rentré 1.3, niveau 1.3. Donc j'étais, d'origine c'était de la technique, j'ai fait un concours pour être plus technique, technicien et je devais travailler dans ce qu'on appelait les répartiteurs. Et donc du coup euh j'avais été recruté, enfin j'ai postulé et puis je me suis retrouvé affecté, donc à Paris, et euh j'ai postulé pour, en fait on m'a proposé une place dans le bâtiment, pour m'occuper de l'entretien de bâtiments. Donc c'était pas passionnant au départ [rires], j'ai changé des néons, entretien de bâtiment quoi, de la logistique on va dire. Et donc j'ai fait quelques, ça a pas duré, j'ai fait ça pendant quelques mois puisqu'après je suis parti à l'armée. En fait

j'ai commencé à travailler et après j'ai fait mon armée, j'ai travaillé deux-trois mois à peu près et après je suis parti à l'armée un an et je suis revenu à mon travail, au même endroit, même poste, tout. Mais je suis parti un an entre temps. Et donc après j'ai été affecté au magasin, j'étais magasinier. Eh bon comme ça me plaisait bien du coup j'ai évolué sur un poste d'achat, donc en plus d'être magasinier, je faisais les achats, je gérais les achats de logistique, tout le matériel pour les techniciens, type je commandais des perceuses, des tournevis, voilà et puis je gérais l'enveloppe, en même temps, des achats, enfin toute la partie, on va dire, outillage. Et en plus je gérais le magasin en même temps. Et après donc le, tout ce qui est partie magasinage c'a été centralisé donc moi petit à petit je suis allé dans la comptabilité, je suis passé de l'achat de l'achat à la comptabilité et j'ai commencé à gérer l'enveloppe budgétaire d'une direction quoi, d'une direction opérationnelle donc ça allait aussi bien des enveloppes pour faire les travaux de bâtiments jusqu'à les enveloppes de sous-traitance par exemple les sous-traitants qui posent les câbles, les câbles pour nous quoi, à l'époque c'était du cuivre hein les câbles cuivre pour Telco. Donc je gérais toutes ces enveloppes-là, euh les marchés, je m'occupais du suivi des marchés, toute cette partie-là, dans la comptabilité. Et après j'ai fait, j'ai fait aussi du contrôle de gestion à la suite. Bon tout ça, ça m'a valu, j'ai eu, en fait, deux promos. Donc en fait au final quand j'ai commencé à gérer les enveloppes budgétaires, j'étais déjà 2.1, c'est quand même une promo. Et donc après la partie contrôle de gestion, j'avais mis en place un outil pour mes collègues qui était basé sur une base Access, je travaillais avec un collègue qui touchait, enfin qui se débrouillait pas mal en base Access et en fait j'ai fait un peu la maîtrise d'oeuvre, comme un MOA et je lui ai dit voilà, il faudrait faire ça, ça, ça. J'ai travaillé avec lui sur l'outil et j'ai produit un outil qui permettait de suivre toutes les commandes et achats qui étaient passés dans la direction. Ça permettait de suivre plus précisément les enveloppes, les dépenses engagées, les dates, les marchés avec leurs dates limite parce que les marchés faut trois mois avant faire passer des appels d'offre et tout ça. Donc j'avais mis en place un petit outil base Access qui a permis, qui permettait de suivre tout ça, parce qu'à l'époque il n'y avait rien, vraiment rien, on était encore que sur du papier donc autant dire que c'était des tas de paperasse partout et j'ai mis ça en place côté Access, base Access et ça nous a bien aidé pour le suivi budgétaire. Et donc, c'était autour de 2000, 99-2000 quand j'ai mis en place cet outil. Et en 2000 je suis, après j'ai complètement changé de métier on va dire. Je suis parti de Paris et j'ai été en province vers Marne-la-vallée, à côté de

Mickey. Donc j'ai postulé parce qu'ils cherchaient un coordinateur des approvisionnements et euh je voulais revenir sur les approvisionnements et en fait c'était un poste qui avait été créé et c'était justement un tout nouveau, enfin à l'époque ça existait pas, ils étaient en train de mettre en place un nouvel outil qui permettrait de mutualiser tous les envois de courrier de Paris. Donc en fait, moi j'ai été recruté, j'ai été recruté sur ce poste et il a fallu que je mette en place bah tout, toute la logistique qui fonctionne pour envoyer ces courriers. Cet outil ça permettait en fait de, tous les services clients, enfin tous les accueils téléphoniques qui existaient dans Paris, il y en avait un certain nombre hein, je pense qu'il y avait une bonne vingtaine, ça évitait au téléconseiller de se lever, de prendre son enveloppe, de faire son courrier pour envoyer de la pub au client par exemple. Et nous on a tout mutualisé sur une application, c'est-à-dire il allait dans l'application le téléconseiller, il cochait ce qu'il voulait envoyer et tout était centralisé et moi j'ai mis en place, bah, toute la logistique qui allait derrière. Donc j'ai mis en place une base Access, j'avais déjà un peu l'expérience sur la base Access précédente, une base Access qui permettait d'imprimer les courriers, un peu de trier, d'imprimer les courriers et de faciliter la mise sous pli derrière et y'avait une application qui était développée sur l'intranet, qui a été développée par le SI de Paris qui l'avait pris de leur côté. Donc ils ont développé une application, je les ai aidés et c'est l'application ce coup-ci que voit le conseiller, que le conseiller utilise pour faire ses demandes. Donc en fait moi j'étais un petit peu au milieu, entre l'application qui était développée avec les téléconseillers et la partie logistique derrière, je faisais un peu le lien pour que bah tout fonctionne correctement on va dire pour que bah à partir du moment où la demande est saisie bah qu'elle soit bien mise sous pli et envoyée au client. J'ai mis en place toute cette logistique sur Paris, ça a très bien marché, même trop, enfin c'est pas que ça a trop bien marché, du coup c'est pas resté une application nationale, pas longtemps, enfin c'est pas resté que à Paris puisque quelques, on va dire quelques années après, on l'a déployée sur toute la France. Tous les, on va dire tous les services clients de France ont utilisé cette appli pour envoyer les courriers, des courriers, des documentations. On envoyait de tout, on envoyait même des CDs à l'époque, des CDs de connexion je me rappelle, on envoyait beaucoup de choses. En fait c'était de la mutualisation on va dire de, on n'envoyait pas de colis hein mais on envoyait quand même des, c'était que des enveloppes quoi. Et j'ai déployé ça au niveau national, même les DOM l'utilisaient, donc tout téléconseiller, à partir du moment où il était par téléphone, il pouvait utiliser

cette appli, même le SAV, les gens qui étaient en SAV pouvaient envoyer aussi des courriers, des mails, au départ c'était que des courriers, petit à petit ça a évolué vers le mail parce que bon, le courrier c'est bien mais ça coûte cher. Donc on a, j'ai développé l'application pour qu'elle passe par mail et SNS aussi, voilà. Et puis après bah petit à petit comme j'étais beaucoup plus sur du, de la fabrication de courrier client, on va dire, où la bah je travaillais avec les métiers, les gens des métiers parce que bah pour un courrier de recouvrement ils voulaient mettre, y'avait des choses à modifier, mettre des mandats SEPA, enfin des choses comme ça, bah petit à petit on m'a transféré à la direction relation client, au niveau de ce qu'on appelle les parcours clients omni-canaux pour gérer, bah parce que c'était là qu'étaient gérer, on va dire, les parcours clients et tout ce qu'on envoyait aux clients c'étaient géré à cet endroit-là. Donc ils ont créé un service spécifique sur les correspondances, parce qu'il n'existait pas hein à l'époque, c'est un peu quand je suis arrivé que le service a été [inaudible] il y avait déjà deux personnes et puis ils m'ont rajouté dedans et petit à petit on est passé de trois à cinq personnes. Voilà donc c'est un service assez, assez récent on va dire puisque les correspondances c'était vraiment des choses qui étaient gérées en local, c'est-à-dire chacun faisait son truc dans son coin, un peu, côté correspondance. Et puis après on a dit mais après tout les correspondances c'est quand même quelque chose qui doit être géré au niveau national, de la même manière qu'on s'adresse au client, enfin on s'adresse au client via le téléphone, on doit pouvoir aussi gérer nationalement comment on s'adresse au client via les correspondances, via le mail, via les courriers. Donc du coup j'ai intégré le pôle contact on va dire, ce qu'on appelle le pôle contact et maintenant c'est, c'est la com' client ça s'appelle. Voilà le parcours, tout ça et là donc j'ai fini, bon entre temps quand je gérais l'application j'ai eu une promotion, je suis passé, j'étais en 2.2, je suis passé en 2.3 et maintenant je suis 3.2.

[Intervieweuse] D'accord.

M. Chef de projet.

[Intervieweuse] D'accord et donc du coup à chaque fois, sur les transitions, que ce soit de magasiniers à la comptabilité, aux achats et tout, est-ce que vous avez eu des formations, un accompagnement ou ça c'est fait sur le tas l'apprentissage ?



M. La plupart du temps c'était sur le tas, la plupart du temps.

[Intervieweuse] D'accord.

M. En fait euh, c'était, étant donné que j'ai toujours travaillé dans des, on va dire, je suis jamais arrivé dans un service qui était déjà monté, où il y avait des procédures, des choses comme ça, tu fais la formation, mis à part au tout début quand j'ai commencé mon, quand je suis arrivé à Telco, où là on m'a fait des formations sur la comptabilité parce que j'avais pas la base de la comptabilité, enfin j'étais pas comptable hein d'origine. Donc j'ai fait quelques formations de base sur la comptabilité, le contrôle de gestion, ces choses-là, là c'était des formations nationales. Mis à part l'expérience que j'ai eu sur ces ... là, tout le reste c'a été des formations que moi j'ai été chercher suivant, suivant ce que j'identifiais dans mon travail. Je vois par exemple, à un moment j'étais confronté à faire du mail, on devait envoyer des mails, quand on a mis en place l'envoi des mails dans l'application, j'ai été confronté à faire du mail et faire du mail c'était du html. Bah moi le html je savais pas faire, donc du coup j'ai été de moi-même chercher une formation pour faire du html, enfin j'ai fait plusieurs formations pour comprendre et puis essayer de voir comment je pouvais faire pour produire du html. Cette formation, je l'ai faite et maintenant je fais plus de html [rires].

[Intervieweuse] Oui maintenant ...

M. Mais bon au début, pour l'initialiser, enfin pour savoir de quoi je parlais, parce que bien sûr c'était tout nouveau, fallait que je la fasse, parce que c'était compliqué de parler avec des développeurs SI en leur disant moi je veux ça, je veux ça, sans savoir de quoi on parlait. J'étais confronté dans mon travail à la faire cette formation. Mais dans mon métier si quelqu'un vient à ma place, demain me remplace, bah il fera pas de formation html parce que bah il fera plus de html. Enfin maintenant on a des sous-traitants ou des personnes qui sont spécialisées qui vont le faire à notre place et qui le font mieux que nous, voire c'est le SI qui va nous le faire directement. Donc j'ai fait des formations html parce que j'en avais besoin, j'ai fait quelques formations bah Access, pourquoi, parce que j'en avais besoin pour développer la base Access au tout début. Donc j'en ai fait quand même pas mal mais tout ça c'est parti, c'est parti de moi, j'ai pas eu de formation obligatoire par exemple sur ma position de travail, on m'a jamais dit bah il faut que tu fasses cette formation sinon tu ne pourras pas avancer. Non, c'était plus moi qui allais chercher les formations, les trois-quart, enfin la plupart du

temps, mis à part les formations obligatoires, par exemple, je parle pour les plus récentes, sur la GDPR, on a eu des f ... enfin si on peut appeler ça des formations, plus des, des informations avec des e-learning là, où là bon, c'est obligatoire, je l'ai fait, je l'ai fait sur le GDPR, j'avais aussi à un moment, y'avait des formations pour passer des passeports à l'époque, que je faisais. mais el trois-quart du temps c'était du e-learning. Donc c'est les seules formations obligatoires que j'ai, que j'ai faites, c'est, en fait c'est celles qui sont obligatoires par rapport à la réglementation. Mais, non, après les formations classiques, je sais pas. J'ai pas fait de formation par exemple sur de la com' écrite à proprement parler, par exemple j'ai pas fait une formation de communication, comment faire de la communication sur les courriers clients, non. Parce qu'en fait, mon métier c'est pas de créer, c'est pas vraiment de créer des correspondances, mon métier c'est de les, enfin c'est s'assurer qu'elles partent au bon moment et qu'on mette pas n'importe quoi dedans quoi. Mais par exemple si, si on me demande de créer une correspondance pour vendre la boîte Sosh par exemple, bon c'est du marketing, théoriquement je le gère pas mais si on crée une correspondance sur la boîte Sosh, moi je vais dire ok, c'est el marketing qui va me donner les documents, qui va dire voilà, on veut créer cette correspondance. Moi je m'assure déjà qu'elle existe pas, je dis ok mais ça ... et je m'assure que y'en ait pas que, voilà, qu'elle serve pas à rien non plus, qu'on fasse pas quelque chose juste parce qu'on a envie de faire une correspondance qui servira à rien. Donc en fait moi je fais le lien entre le marketing, aussi le juridique et puis même les gens des métiers, les responsables parcours, et puis je m'assure que la correspondance au final elle respecte la charte écrite, parce que y'a, ça c'est une des seules choses que je dois connaître, c'est la charte écrite de Telco, et Sosh par exemple, là y'a des règles précises sur, comment dire, bah sur la police, le logo, faut mettre "Nosu contacter", les liens, les choses comme ça, voilà. Je suis un peu garant de tout ça, mais par contre comment on s'adresse au client, de quelle manière on s'adresse au client, je le fais parce que j'ai l'expérience, ça fait des années que je suis dedans, mais théoriquement on a au sein de notre direction des gens qui sont spécialisés, la fonction formation et culture client. On a un service qui justement est spécialisé là-dedans, où là on leur donne les correspondances et c'est eux qui vont dire ouais mais arrêtez, faut pas emttre ce mot, faut pas mettre celui-là, enfin voilà. Donc en fait moi je, j'interviens plus sur la cohérence on va dire, pas trop, trop, un petit peu sur le contenu mais très peu quoi.

[Intervieweuse] D'accord. Oui et puis j'imagine que ce sont des choses qui viennent avec l'expérience, où on peut commencer à intervenir sur le ...

M. Bien sûr, puis bon y'a très, très peu de ... La plupart des gens qui travaillent, par exemple les marketeurs ou les responsables processus, la plupart ne savent pas ce qu'on envoie au client. C'est malheureux mais c'est comme ça [rires], c'est un constat. Si, quelqu'un, un marketeur vient me voir, il va me dire bah qu'est-ce qu'on envoie au client ? Qu'est-ce que j'envoie ? C'est quoi le contrat que j'envoie au client ? A quoi ça ressemble ? Ils savent pas. Donc en fait, on est là, enfin moi je suis là pour leur dire, bah voilà on envoie ça à tel moment, à tel endroit, c'est quelque chose avec, on a une signature, y'a un mandat SEPA, enfin voilà. Parce que la plupart ne connaissent pas. On est un petit peu les aides-mémoire des correspondances parce que c'est trop, c'est très complexe déjà, parce qu'il y en a énormément des correspondances. Je parle pas que des courriers hein, les mails et les SMS ... Enfin je sais pas si vous avez déjà fait une commande chez Telco, vous allez changer d'offres, vous allez voir le nombre de mails que vous allez recevoir avec des SMS. Donc tout ça, connaître tout de A à Z c'est très complexe, donc nous on essaie de mettre un peu d'huile pour leur expliquer bah voilà, ça c'est ça, y'a ça. Et encore, moi je prétends pas connaître toutes les correspondances, y'en a tellement, y'en a tellement sur tous les univers ... et puis tout le monde en envoie des correspondances, si on n'avait qu'une appli qui en envoyait ça serait très bien mais y'a, même les directions dans leur coin envoient des correspondances, même les sous-traitants envoient des correspondances au client. Donc ça veut dire qu'en fait nous on n'arrive à maîtriser qu'une partie des correspondances.

[Intervieweuse] D'accord, donc vous n'avez pas forcément une visibilité sur tout, effectivement.

M. Non. Non, bah non et puis y'a pas de, de vrai métier sur les correspondances, y'a pas, ça existe pas métier correspondance. Alors si, on va trouver facilement un métier comme on disait pour la, pour de la, pour comment écrire une correspondance, comment s'adresser au client. Ca, ça se trouve assez facilement, même en externe hein. C'est de la com', de la communication, voire on pourrait même prendre, parce que moi j'ai souvent des apprentis qui travaillent avec moi, j'en ai eu un y'a pas longtemps, y'a en a encore hein qui est, bon là il est plus avec moi mais y'a souvent des apprentis. Bon bah quand ils viennent, on préfère que ça soit des apprentis

communication plutôt que marketing, parce que euh voilà, ils apprennent ça. Et c'est de la com' hein ce qu'on envoie au client, ni plus ni moins, c'est pas du market.

[Intervieweuse] Ok. Et du coup je me demandais à quel moment vous êtes devenu élu CE et est-ce que vous pouvez me parler un peu de ce que vous faites ?

M. Alors élu CE, en fait c'était une, enfin une opportunité. J'ai eu dans mon entourage des collègues avec qui je travaillais régulièrement et puis en discutant avec eux, ils m'ont proposé un jour de travailler dans une commission, alors une commission je sais pas si vous savez ce que c'est. Une commission c'est le CE qui dit voilà, pour réorganiser la direction de la relation client, le CE a dit OK, faites cette réorganisation, par contre on voudrait qu'il y ait une commission qui suive cette réorganisation pour, qui donne son avis, pour que la direction ne soit pas toute seule à décider. Donc en fait, donc moi j'ai été contacté pour euh, puisque ma direction où j'étais elle a été réorganisée il y a un peu plus d'un an, on m'a demandé est-ce que ça t'intéresse de participer à la commission de réorganisation de, de ta direction. Bah j'ai dit oui, effectivement, parce que c'est quand même ma direction, je travaille dedans. Ça serait quand même mieux que je puisse donner mon avis ou voire porter la voix de mes collègues, parce qu'on représente les collègues. Donc du coup j'ai participé à la commission, à une commission de réorganisation de la, de ma direction et petit à petit bah de fil en aiguille on m'a proposé, comme ça c'est bien passé à la commission, je connaissais bien le président de la commission, donc bah ils cherchaient, à l'époque ils cherchaient quelqu'un pour faire partie du CE et bah comme je connaissais un peu, bah voilà, je me suis présenté puis j'ai été élu au CE. Et puis après, une fois qu'on est élu au CE, généralement on peut prendre des commissions. Chaque CE a sa commission emploi et formation par exemple, bah moi on m'a proposé, on m'a dit est-ce que tu veux être président de la commission formation - emploi - métier, j'ai dit pas de souci. C'est une première mais bah, faut bien se lancer une fois [rires]. Je m'en suis lancé. J'ai pas de, j'ai aucun bagage sur la formation et l'emploi / métier au départ hein, je suis pas de l'univers de la formation et je suis pas de l'univers RH non plus donc ... voilà. Mais je travaille, je suis président et y'a huit membres donc je travaille avec des membres qui sont, qui sont, y'en a, y'a des collègues qui sont de la formation, y'a ... En fait, on vient de multiples univers et on travaille ensemble sur des dossiers et voilà quoi. Et donc c'est comme ça que je me suis retrouvé au CE et à la commission. Et aussi, je suis DP suppléant, mais là j'ai pas trop le temps de m'en occuper mais effectivement je suis DP suppléant aussi.

[Intervieweuse] D'accord. Et du coup les, les dossiers sur lesquels vous travaillez dans cette commission, ça peut être quoi ?

M. Alors la commission c'est pas, c'est pas très compliqué. Alors sur l'emploi et la formation, normalement c'est deux commissions mais on a un peu étendu pour cette mandature parce qu'on a essayé de faire quelque chose d'un peu cohérent. Donc la formation c'est pas très compliqué, on travaille sur les plans de formation pour les années futures. Voilà, on décide qu'est-ce qu'on va faire sur 2020 en formation. Ils anticipent par rapport aux métiers qui évoluent, voilà, et en fait c'est une présentation des, on va dire des, c'est une présentation de ce que va faire la direction pour faire évoluer les métiers avec les formations. Moi dans ma commission, j'étudie le dossier et on donne notre avis. On dit voilà, c'est bien mais vous avez oublié ça, vous auriez peut-être dû rajouter ça. On a les évolutions, ça c'est une partie, mais on a aussi les bilans, c'est-à-dire les bilans de l'année d'avant. Par exemple le bilan de l'année 2017 sur la formation, j'ai un bilan qui me dit bah voilà y'a eu tant de formation, tant de, tant de formations pour telles personnes. C'est très détaillé ces bilans et on donne notre avis, on dit bah voilà, c'est bien, vous avez bien anticipé, ou alors il y a des petites choses qui vont pas très bien. Et puis après c'est remonté, c'est généralement, le rapport est transmis aux élus du CE et après ils en tiennent compte dans leur avis. Et l'emploi c'est pareil en fait, c'est exactement la même chose. Donc là, ce qu'on appelle la GPEC, je sais pas si vous connaissez ...

[Intervieweuse] Ouais, ouais.

M. La GPEC, bah la présentation prospective d'emploi pour 2020, bah là euh, on a travaillé dessus, on a donné notre avis en disant voilà, les orientations sont, sont bien, sont pas bien et aussi sur les bilans emploi des années précédentes. Et la commission travaille sur tout ça. En fait y'a énormément de dossiers, y'en a au moins un par mois à traiter. Voilà, c'est très large et on apprend beaucoup de choses, et on apprend énormément de choses. Je vous le dis parce que moi qui n'étais pas du tout de la partie, ça fait beaucoup de choses à assimiler. On y arrive hein, heureusement qu'il y a les collègues pour m'aider, les membres, mais c'est très intéressant, y'a beaucoup de choses à apprendre.

[Intervieweuse] Oui c'est vrai que c'est très intéressant. Mais notamment la formation, il y a plein de choses, plein de dispositifs ...

M. Oui, parce que la formation, moi je travaille avec les gens de la formation, directement les gens de Telco France, Telco France siège plutôt. Et donc c'est eux qui définissent les plans de formation, qu'est-ce qu'on va mettre dans les catalogues de formation, donc on travaille directement avec eux. Donc finalement notre travail permet, alors permet peut-être de les orienter ou alors de leur dire bah attention là vous vous trompez, c'est pas ces formations-là qu'il faudrait viser mais peut-être mettre plutôt celles-là en avant. Alors ça veut dire qu'il faut qu'on connaisse un peu tout l'univers de la formation, mais bon c'est ... Y'a des gens qui connaissent bien et puis voilà donc euh ... Donc généralement ils se trompent pas. Enfin ils se trompent un peu mais ... Donc voilà, on les aide un peu sur ce travail puisque moi, nous on a plus une vue, comment on pourrait dire, une vue terrain, étant donné qu'on est en direct depuis le terrain, donc on peut leur dire bah oui mais vos trucs là c'est bien mais les gens ils savent pas. Donc la formation c'est le plus simple, je trouve que la formation c'est quand même plus simple que l'emploi / métier c'est plus compliqué. Mais la formation je trouve que c'est quand même assez, c'est assez simple dans l'ensemble.

[Intervieweuse] Ouais, d'accord. Et du coup sur vos projets à vous, est-ce que vous restez sur ce poste, vous bougez ? Vous avez des ...

M. Alors pour l'instant, il y a quelques années, j'aurais dit j'ai envie de bouger et maintenant j'ai plus envie de bouger [rires]. En fait à l'époque, bah d'ailleurs à l'époque Mobijob c'était, non ça fait pas un an, ça fait six mois que c'est ...

[Intervieweuse] Oui, quelque chose comme ça.

M. Ouais. Et en fait, bon à l'époque de Mobijob, j'étais plus en position de bouger, et en fait bah comme c'a évolué pas mal au niveau de mon service et de mon département, bon j'ai, j'ai changé de chef, y'avait des réorganisations. Donc au début je me reconnaissais plus trop dans les réorganisations de mon service, y'a un an, deux ans, j'avais pas, enfin en fait j'étais pas trop d'accord sur ce qu'ils voulaient faire, ouais, on peut dire ça.

[Intervieweuse] C'est-à-dire ?

M. Bah sur, un peu sur la façon de travailler et sur les priorités qui étaient définies dans les correspondances par exemple, l'organisation, ça me plaisait pas. Tel que c'était je trouvais que c'était pas optimal et puis voilà, j'étais pas, voilà, l'organisation me plaisait pas trop. Donc voilà, j'étais plus parti sur ... et j'en avais parlé à mon chef, je lui ai dit

voilà, moi je trouve que ça c'est pas bien, voilà, ils nous ont mis en place un outil, moi je trouve que l'outil est pas, pas adapté, voilà c'est tout. C'est un outil que j'utilise tous les jours, j'ai donné mon avis, j'ai dit il est pas adapté et puis bah voilà, ils l'ont mis, donc c'était un petit peu ... Je m'entendais très bien avec ma cheffe, il n'y avait pas de souci. J'ai donné mon avis et donc du coup dans cette optique-là, j'ai dit, après tout on est dans une grande boîte chez Telco, pourquoi pas aller voir ailleurs. J'ai fait des démarches dans ce sens-là, j'ai fait des entretiens. J'ai été euh, oui j'ai fait quelques entretiens. J'ai été à la formation culture client là, vous savez, qu'ils faisaient, ceux qui faisaient aussi les correspondances, j'aurais pu aussi aller travailler là-bas. C'est pour ça à l'époque j'étais en, pas en recherche active, on va dire j'étais en recherche tran ... enfin j'étais pas pressé, voilà c'était une opportunité que je cherchais en fait, s'il y a une opportunité qui se présente, un poste où je dis voilà, paf, c'est exactement ce que je cherche, hop, je réponds. Et donc je surveillais d'un coin de l'oeil les offres d'emploi. C'est pour ça que d'ailleurs j'avais pris, y'a six mois, j'avais, dès que j'ai vu Mobijob j'ai fait tout de suite la démarche. Bah de toute façon c'était proposé à tout le monde mais ce que je veux dire, j'ai fait tout de suite la démarche de, d'utiliser l'outil, parce que je voulais voir ce que ça apportait de plus par rapport à ce qui existait déjà, enfin y'avait pas grand chose qui existait déjà, mise à part le Planète emploi qui n'est pas super, super, mais on peut quand même faire des recherches et des choses comme ça mais c'est pas top. Et je l'avais trouvé très bien ce petit outil, surtout au niveau des compétences. Quand on voit que c'est un téléchargement de ... il m'avait téléchargé un pdf et qu'il m'a ressortit toutes les compétences et que ça collait pile poil à ce que j'avais, franchement ... ça valait pas le coup de se casser la tête pendant des heures à lister toutes les compétences, à regarder dans Planète emploi, enfin voilà quoi, c'était ...

[Intervieweuse] D'accord, donc ça avait bien marché pour les compétences, enfin ça correspond ?

M. Oui, oui. Enfin moi j'ai trouvé ça super, franchement j'en ai même parlé à mes collègues de la formation là, les RH, je leur ai dit c'est vrai que dans les formations on parle souvent de compétences et je leur ai dit inspirez-vous, il faudrait vous en inspirer parce que c'est quand même un outil qui te ressort tes compétences sur un CV, théoriquement tout le monde a son CV plus ou moins à jour, voire tu peux même utiliser ce qu'on appelle l'entretien annuel, l'entretien de progrès, l'EI, c'est bien quoi, on peut

... En un clic on peut ressortir les compétences et on ressort même des compétences que, bah que j'aurais pas ressorti comme ça quoi [rires].

[Intervieweuse] C'est vrai, y'en avait qui n'étaient pas ...

M. Ouais bah y'en avait, j'ai cette compétence mais bon j'y aurais pas pensé sur le coup. C'est pour ça que c'était pas mal moi j'ai trouvé ça intéressant.

[Intervieweuse] Et alors sur les offres qu'il proposait, qu'est-ce que vous en avez pensé ?

M. Alors sur Mobijob j'ai pas, j'ai regardé les offres qu'il proposait effectivement, je trouve que ça colle pas mal. Après le seul souci c'est que j'avais un peu de mal avec les, j'avais précisé, comment dire, j'avais précisé au niveau géographique et bon bah puis vu qu'il y a rien, dans le 77 par exemple sur les directions nationales il y a rien, y'a pas, y'a pratiquement pas de sites. Donc effectivement, par défaut il va pas me proposer grand chose. Mais ça je le savais déjà, parce que si j'avais pas d'exigences géographiques, je pense que oui, il trouve facilement, enfin voilà, en pas longtemps, j'ouvre et je trouve ce qui me correspond, exactement, exactement. Bon après, comme je dis, le problème c'est que ça ouvre sur tout Telco donc quand je vois qu'il y a beaucoup de filiales, voilà, j'hésite un peu sur les filiales. Mais bon voilà, l'outil en lui-même est très bien. J'ai pas postulé mais j'ai fait toute la mécanique. Je trouvais ça pas mal, franchement, on a un outil, enfin les outils qu'on a dans Anoo, ils devraient s'en inspirer, enfin ils devraient, ils devraient même l'intégrer dans l'outil Anoo, ça devrait être ... En un clic on devrait pouvoir intégrer ce document, enfin cet outil, en disant bah voilà, on a les EI, les EI sont dans Anoo, on devrait pouvoir faire une transmission des EI vers, enfin un truc automatique, j'ai pas à aller noter mes compétences quand je cherche un travail. J'ai mon EI, paf, voilà t'as ton EI, t'as telle compétence, voilà ce qu'on te propose. Après on n'est pas toujours obligés de chercher une offre sur des compétences qu'on a déjà mais au minimum, dans la plupart des cas j'aurais tendance à dire, peut-être neuf fois sur dix on essaie, les personnes essaient de retrouver le même travail dans une autre direction. Mais c'est dommage qu'il soit pas intégré dans l'outil Anoo, parce que je trouvais ça pas mal. Pas mal au niveau puissance et puis simple, simple.

[Intervieweuse] Ouais, vous avez passé combien de temps dessus, comment ça s'est fait ?



M. Pour faire mes compétences ? C'a a dû me prendre cinq minutes. Cinq minutes, le temps de télécharger, de valider les compétences. Ca va très vite hein de valider les compétences, y'en a que j'ai enlevées hein, y'en a plein que j'ai enlevées, y'en a que j'ai rajouté. Enfin j'en ai pas rajouté des masses mais par contre j'en ai enlevé quand même quelques unes. Non, non, c'était vraiment cinq minutes, après l'utilisation de l'outil en lui-même, il y a des petits trucs à perfectionner au niveau de l'ergonomie, parce que bon euh c'est pas, voilà c'est un outil qui est quand même très, très orienté recherche d'emploi, compétences. Enfin bon, c'est faut être un peu, les gens qui fabriquent ça ils sont dans l'univers, donc il y a des choses qui leur paraissent évidentes, quelqu'un qui n'a jamais fait de recherche d'emploi, c'est pas ... Voilà, faut se mettre dans la peau des gens qui n'ont jamais fait de, qu'ont jamais été cherché d'offres, qu'ont jamais fait de CV.

[Intervieweuse] Oui c'est vrai que c'est une difficulté.

M. Voilà. Mais c'est partout, c'est pas que sur cet outil.

[Intervieweuse] Faire un CV c'est quand même un exercice pas évident, ça s'apprend.

M. Voilà, et donc effectivement y'a des petits trucs à améliorer mais sur le fonctionnement, l'outil en lui-même, moi je trouve ça très, très bien.

[Intervieweuse] D'accord, ok. Et est-ce que, bah du coup si vous décidez de bouger, est-ce que vous envisageriez de le réutiliser pour une raison ou pour une autre.

M. Ah bien sûr oui, de toute façon franchement, euh, j'ai déjà fait des recherches sur Planète emploi, vu le temps que ça m'a pris et vu le temps que ça m'a pris avec Mobijob [rires], l'expérience franchement y'a pas photo, je me poserai pas la question. J'espère qu'il restera l'outil mais ... Parce que je vais pas, le problème c'est que je vais pas l'utiliser tout de suite hein, ça se trouve je vais le réutiliser dans trois ans, deux ou trois ans, alors je sais même pas s'il existera encore sous cette forme. En tout cas si j'avais besoin de rechercher un emploi, je pense même pas que j'irais dans Planète emploi, j'irais directement sur Mobijob. D'ailleurs je sais pas s'il y a toutes les offres, j'espère que oui mais ...

[Intervieweuse] Normalement oui, y'a toutes les offres.

M. Après bon, j'aurais tendance à dire dans certains, c'est dommage, bon c'est comme ça on peut rien y faire chez Telco, c'est que y'a certaines offres qui sont, qui sont pas publiés, moi j'en connais.

[Intervieweuse] Ah oui. Normalement, c'est pas censé, mais j'imagine bien que ça arrive quand même.

M. Non mais c'est ça le souci. Moi par exemple, je vois mes collègues, je vois on a recruté dans, dans notre service, bon l'offre elle est jamais parue. C'est ça qui est dommage et dans la tête des gens, ils se disent, surtout ptet ceux de la vieille école, ils se disent de toute façon si je veux un poste, ça sera comme à l'ancienne on va dire, c'est-à-dire je fais du démarchage des responsables, il faut que j'aille voir les gens avec mon CV, c'est à peu près ça hein [rires]. Et puis se faire connaître surtout. Donc l'outil en lui-même il est très bien pour des gens qui ... on va dire qui veulent voir large, qui sont prêts à partir un peu partout, par contre les gens qui veulent rester, moi je vois dans ma direction, si je cible que ma direction, je suis persuadé qu'il n'y aura que deux offres, alors qu'en fait on recrute quinze ou vingt personnes, voilà. C'est ça la difficulté quoi, c'est qu'on voit que voilà, au départ les recrutements se sont quand même fait beaucoup par connaissance ?

[Intervieweuse] Et donc y'a encore, parce qu'on m'a pas mal parlé d'offres qui paraissaient sur Jobsmap mais qui étaient sur un délai tellement court qu'on savait qu'il y avait quelqu'un qui était choisi, et donc il y a aussi des fois, régulièrement apparemment vu ce que vous dites, où ça ne paraît pas du tout ?

M. Oui, je pense que y'a des fois où ça ne paraît pas du tout, ou très, très rapidement. Parce que le poste est déjà pourvu en fait. Ils régularisent parce que les RH leur ont dit bah non mais il faut obligatoirement faire une parution. Mais en fait la parution elle est très rapide. Donc c'est dommage parce qu'ils se coupent, voilà, ils se coupent, ça enlève beaucoup de candidats. D'un autre côté, s'ils font comme ça c'est parce qu'au moins ils sont sûrs de prendre le candidat qu'ils veulent. Faut se mettre des deux sens, d'un côté le recruteur il va dire mais moi c'est comme ça que je veux travailler et du côté de ceux qui veulent venir, ils vont dire mais moi ça m'embête parce que je serai bien venu et j'ai pas vu. Mais bon voilà, je sais pas quel est le meilleur côté. Moi je trouve que pour un maximum de transparence, ils devraient, ils devraient le mettre. Et de toute façon si la personne elle est connue, s'ils savent à l'avance qui ils vont

prendre, bah quand même, c'est pas grave, ils peuvent quand même recevoir des gens.

[Intervieweuse] Mmmh, oui c'est sûr.

M. Ouais, mais c'est ça, mais ça c'était valable aussi sur Jobsmap hein mais c'est ça le souci. C'est-à-dire que moi concrètement je sais qu'il y a des recrutements puisqu'on en parle entre nous, on sait que telle direction recrute, bah on la voit jamais l'offre, on la voit jamais.

[Intervieweuse] D'accord, ouais.

M. Peut-être que c'est très compliqué, je sais pas, de passer par les outils, je sais pas.

[Intervieweuse] Bah je pense que ça prend du temps et qu'après s'ils sont, s'ils ont une grosse charge de travail, peut-être que du coup ...

M. Ouais. Et en plus, j'aurais tendance à dire, je sais même pas s'il y a, enfin moi à l'époque dans ma direction, dans la direction relation client euh, enfin la direction client grand public, y'avait même sur le site, puisque chaque direction a son site, y'avait même euh un mini-marché de l'emploi sur le site, qui correspondait pas à ce qu'il y avait dans Jobsmap, par exemple on allait sur direction grand public et y'avait un endroit la direction grand public recrute. Et là, y'avait, je sais pas, quinze postes de recrutement, qu'on ne retrouvait pas dans Jobsmap. C'est ça, en fait ça faisait un peu doublon donc on se dit c'est quoi, en fait c'est Jobsmap qu'il faut aller utiliser ou faut aller sur chaque site de direction pour voir ... Et ça je parle pour notre direction mais toutes les directions, les directions régionales, je suis sûr qu'elles ont leur site.

[Intervieweuse] Oui, j'imagine que si ça existe dans une direction régionale, ça doit ...

M. Ouais, enfin je sais pas, si vous allez sur le site de la DO Ouest, si vous y avez accès, je suis sûr que si la DO Ouest recrute, vous allez voir les postes qu'il y a sur la DO Ouest, vous allez dans Jobsmap, vous n'allez pas les retrouver. Pas tous, mais du moins je suis sûr qu'il y en a qui n'apparaîtront pas. Et du coup bah voilà, on se dit quand on voit ça, on se dit qu'on va en louper. Côté recrutement, on n'a pas non plus ... ça bouge pas non plus énormément chez Telco, y'a des recrutements mais c'est pas énorme, donc on se dit que si on en loupe un, on est mal quoi. Et surtout les DO hein, les directions opérationnelles en région, ils ont tendance à réduire leur bassin d'emploi

aux gens qui sont dans la DO, c'est-à-dire ils veulent pas recruter des parisiens par exemple.

[Intervieweuse] Oui, ça on m'a dit que passer d'un bassin d'emploi à l'autre, ça pouvait être assez compliqué.

M. Ca devrait pas être compliqué mais ça c'est la vieille école, ça fait des années que c'est comme ça, les bassins d'emploi, voilà, ils préfèrent recruter les gens qu'ils connaissent chez eux. C'est comme ça, c'a a toujours été comme ça. C'est très compliqué par exemple pour des parisiens de se retrouver en province, à moins d'avoir de bonnes connaissances un petit peu dans les DO.

[Intervieweuse] D'accord. Et du coup juste, on a parlé de Planète emploi, est-ce que Ma trajectoire ça vous dit quelque chose, ou Mes compétences ?

M. Ma trajectoire ? Oui, c'est dans l'Anoo ça ?

[Intervieweuse] Ouais.

M. Ouais, alors je sais pas s'il est à jour parce que moi j'y suis allé plusieurs fois et j'avais trouvé des choses bizarres. Franchement moi c'est pas compliqué, je vais regarder un truc une fois, si, c'est pas que ça serve à rien mais si c'est pas à jour pfff ... Du coup j'y vais une fois, je dis bon c'est pas à jour, ça sert à rien.

[Intervieweuse] Oui, j'imagine.

M. Donc y'a beaucoup de choses dans Anoo, c'est vrai que dans Anoo on trouve énormément de choses mais ...

[Intervieweuse] Faut aller le chercher.

M. Faut aller le chercher déjà. Alors je suis tombé dessus, je sais plus comment, peut-être un mail, un push mail qu'on m'a envoyé. Mais non, j'ai dit non, c'est pas bon, c'est pas bon et moi si c'est pas bon, voilà. L'avantage qu'il y avait par rapport à Mobijob c'est que c'est moi qui l'ai initialisé, c'est moi qui l'ai validé donc si c'est pas bon, je peux m'en prendre qu'à moi. Tout ce qui est Anoo, tout ce qui est dans Anoo, on n'a pas vraiment la main dessus. La plupart du temps, Anoo c'est des RH qui font des choses dedans, ils font des choses, je sais pas ce qu'ils font mais en tout cas ils font des choses. Et puis voilà, ça intervient sur notre, moi, on n'a pas trop trop à la main sur ces trucs-là. Si je prends sur mes infos à moi, mis à part mes infos personnelles dans Anoo, je peux

quand même avoir la main dessus, heureusement, mais le reste voilà quoi c'est, par exemple on me met un code métier, le code métier moi je l'ai pas validé. Qui a mis ce code métier, moi j'ai pas demandé ça. Même l'intitulé de métier que je peux avoir n'est pas forcément adapté, après je dis pas qu'il est jamais adapté, je dis qu'il n'est pas forcément adapté. Et on ne m'avait pas demandé mon avis, alors que bon, c'est un petit peu mon métier. Mais bon voilà, dans Anoo c'est à peu près ça, c'est beaucoup, beaucoup de choses mais c'est un peu arbitraire.

[Intervieweuse] D'accord. Et est-ce que vous utilisez Piazza ?

M. Beaucoup ... Enfin je me suis inscrit mais je ne l'utilise pas, très, très peu. J'ai un peu de mal, alors comme on est dans le privé, on utilise beaucoup les réseaux sociaux, de plus en plus. Moi je sais qu'avant j'utilisais beaucoup, maintenant un petit peu moins parce que j'ai un petit peu moins de temps à consacrer à ça, vu le temps que j'y passe dans le temps privé, j'ai plus envie d'y passer de temps dans le temps professionnel [rires]. C'est, enfin franchement, je trouve que déjà j'y passe trop de temps dans le privé donc côté professionnel, alors même si ça peut m'aider dans mon travail hein, ça j'en suis conscient, franchement non, je suis pas, j'ai pas envie d'y passer autant de temps dans le professionnel que dans le privé.

[Intervieweuse] Oui, ça je comprends.

M. Ca m'attire pas tant que ça. J'ai regardé hein, y'a des bons trucs. C'est dommage, ils font beaucoup de choses sur Piazza mais voilà moi ça m'attire plus.

[Intervieweuse] Je comprends. Je pense que j'ai fait à peu près le tour des sujets que je voulais aborder avec vous, est-ce qu'il y a des choses dont on n'a pas parlé et qui vous paraîtrait importantes ?

M. Non, je pense qu'on a parlé de beaucoup de choses, y'a pas de soucis.

## RÉSUMÉ

---

Ce travail de thèse a pour objectif d'analyser la manière dont les outils big data et s'appuyant sur l'intelligence artificielle (IA) sont déployés dans les services ressources humaines (RH) d'une grande entreprise. L'enquête monographique porte sur différentes expérimentations autour du recrutement ou de la mobilité interne au sein d'une grande entreprise de télécommunications. L'enquête s'appuie sur des entretiens et des observations directes menés avec les concepteur.rices, les responsables de projet et les utilisateur.rices. Nous montrerons les limites de la quantification des parcours et des expériences professionnelles, qui bute tant sur la difficulté à récolter des données que sur la standardisation des solutions. L'enquête analyse la manière dont ces outils s'inscrivent dans des dynamiques existantes d'individualisation des parcours professionnels et de mobilisation de la subjectivité des salarié.es pour favoriser leur flexibilité, et ainsi la productivité des entreprises. Les big data renforcent les tensions existantes dans les pratiques d'accompagnement des services RH entre l'accompagnement individualisé et injonction à la mobilité. Cela explique que ces outils fassent l'objet de détournements de la part des utilisateur.rices, sans pour autant trouver leur place dans les pratiques de travail des professionnels des RH.

## MOTS CLÉS

---

Travail ; big data ; ressources humaines ; algorithmes ; automatisation ; usage

## ABSTRACT

---

This PhD work analyses how big data tools and tools that rely on artificial intelligence (AI) are used in human resources (HR) departments. This work is a qualitative case study of a big telecommunication company. Interviews and observations with big data tools 'designers, and big data tools 'users were lead to better understand the impact of these technologies. The study shows the limits of quantifying careers and professional experiences. It is indeed difficult to obtain good quality datasets and the tools 'standardisation can make their results less relevant. The study analyses how big data tools reinforces existing tendencies towards individualized careers. This individualization is a way for the company to gain flexibility and productivity. Big data tools strengthen tensions in HR professional's everyday work. It is indeed difficult to combine individualized support and push towards mobility. This is why these tools are somewhat diverted from their original aim by users. This is not enough however for HR professional to adopt them in their everyday work.

## KEYWORDS

---

Work ; HR ; big data ; human resources ; algorithm ; automatisation ; usage