

Une interview extraite du

# ADD<sup>N°12</sup>

LA REVUE D'IDÉES PAR Argon&Co\*

"Comprendre, anticiper, décider :  
comment la Data a déjà transformé  
les opérations"



Les enjeux de la Data  
au sein de la fonction RH

Argon&Co\*

Le groupe de travaux publics Colas (~50 implantations dans le monde, ~57 000 collaborateurs), filiale du groupe Bouygues, acteur mondial des infrastructures de transport (construction et entretien des routes, production de matériaux, infrastructures ferroviaires, transport d'eau et d'énergie) ouvre la voie à la mobilité innovante et responsable de demain.

### Quel est votre parcours et le défi de la fonction RH de Colas ?

J'ai rejoint le groupe Colas en novembre 2020, après 22 ans d'une carrière internationale dans la société de services pétroliers Schlumberger, dans laquelle j'ai occupé des postes de direction des ressources humaines dans différentes filières - recherche, technologie, production, exploitation - en Europe, aux États-Unis et au niveau corporate.

Je me réjouis de mettre mon expérience internationale au service de Colas : l'entreprise renforce sa position de leader à l'échelle mondiale et la fonction RH évolue pour soutenir le développement du groupe partout où nous opérons.

Pour contribuer à la construction du Colas de demain et pour devenir *first in class*, la fonction RH doit impérativement se transformer pour mieux accompagner les ambitions du groupe. En premier lieu, il s'agit d'accélérer le développement de nos collaborateurs et de pousser leur potentiel au maximum, pour préparer l'avenir du groupe. Dans cette perspective, disposer d'une plateforme digitale RH commune et s'assurer de l'intégrité et de la qualité de la donnée RH sont des éléments fondamentaux.

### Comment Colas adresse-t-il le sujet Data ?

En préambule, le groupe Colas est très décentralisé, avec de très nombreuses filiales dans une cinquantaine de pays. Colas a lancé il y a plusieurs années un projet global, One Colas, pour consolider et mutualiser certaines activités pour une meilleure efficacité opérationnelle. Dans ce cadre, s'est structuré le programme One Colas Data. Il a pour but premier la constitution d'un patrimoine de données, un référentiel central pour améliorer la qualité des données et les centraliser sur une plateforme unifiée ; celle-ci va permettre de soutenir l'innovation et la transformation des entreprises du groupe. C'est le premier objectif. Le deuxième, c'est de générer des insights pour le métier, qui seraient exploitables et opérationnels en créant des KPI et des tableaux de bord agrégés. Le troisième objectif est de construire des modèles prédictifs et développer l'intelligence artificielle dans un domaine où elle est encore très peu utilisée, par exemple, les prévisions de vente et de production et la maintenance prédictive.



### Qu'en est-il de la fonction RH ?

C'est simple : les hommes et les femmes de Colas sont la raison pour laquelle nous sommes leader aujourd'hui. Pour le rester demain, à l'instar des opérations, la fonction RH se transforme pour apporter des solutions innovantes et pertinentes à ses clients internes : le business et, en particulier, les collaborateurs :

- Nous considérons la donnée comme un levier important pour améliorer l'expérience du candidat, du collaborateur, et l'efficacité de notre service interne ;
- Proposer des processus robustes et agiles ;
- Délivrer des expertises pointues ;
- Développer de nouvelles capacités analytiques fondées sur la maîtrise de la donnée pour orienter les prises de décision.

### Pourquoi les données relèvent-elles d'un enjeu particulier dans la fonction RH ?

Par essence, comme la fonction RH s'appuie sur les données des salariés et des candidats, elle se doit d'être irréprochable sur la gestion et la protection de ces données confidentielles, en conformité avec le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données). Le RGPD garantit à chaque candidat et collaborateur le droit de consulter ses données personnelles, de les rectifier ou de les supprimer. Il garantit également un délai en matière de durée de conservation des données ; ainsi, à partir du moment où les données ne sont plus utilisées depuis un certain temps ou selon le cadre légal appliqué, elles doivent être automatiquement détruites.

La Data est essentielle dans tous nos processus RH, mais aussi dans la construction de nos politiques et plans d'action RH pour répondre aux enjeux business (ex. *strategic workforce planning*, recrutement, formation, parcours carrière, performance et rémunération, absentéisme).

**Par essence, comme la fonction RH s'appuie sur les données des salariés et des candidats, elle se doit d'être irréprochable sur la gestion et la protection de ces données confidentielles, en conformité avec le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données).**

### **Pouvez-vous citer des domaines RH dans lesquels vous exploitez la Data ?**

Le recrutement est une priorité, très critique dans notre business. Une expérience RH locale et de la réactivité sont nécessaires pour attirer des talents sur la base de la diversité en termes de nationalité, de genre et de pensée, de nouveaux talents, en mettant en avant la marque et les valeurs de Colas (#Respect, #Partage, #Audace). Nous déployons la stratégie la plus large possible, c'est-à-dire diffuser avec un maximum de partenaires nos annonces en France, à l'international : viser aussi bien les réseaux

sociaux qu'aller également chercher des technologies comme la sponsoring avec des métamoteurs ou encore utiliser la programmation pour aller pousser nos offres auprès des candidats passifs sur un marché en tension. Nous commençons à exploiter la donnée pour explorer le *retargeting* des candidats. Initialement, le *retargeting* est une technique de publicité ciblée dans laquelle les informations collectées sur l'utilisateur servent à identifier un produit ou service pour lequel il a exprimé un intérêt. Enfin, la donnée nous permet de capitaliser sur les candidats ayant déjà postulé une première fois dans des viviers et de les recontacter sur d'autres offres.

Mais n'oublions pas l'essentiel ! Sur les candidats ayant postulé, combien d'offres ont été faites ? Combien ont été acceptées ? Si elles ont été rejetées, quelles en sont les raisons ? Ces données permettent de comprendre notre attractivité en tant qu'employeur.

Par ailleurs, nous explorons également l'intelligence artificielle en amont du processus de recrutement. L'intelligence artificielle nous permettrait de maximiser le *sourcing* et la présélection de candidats, et par conséquent d'être plus agiles et rapides. Mais l'IA ne reste pour nous qu'un outil d'aide à la décision ; nous avons pris conscience de l'importance de l'intervention humaine dans l'étape de sélection des candidats. Elle constitue aujourd'hui un point fort de notre processus : le recruteur conserve l'action de décision avec le manager.







### **Au-delà du recrutement, domaine prioritaire, avez-vous d'autres applications de la Data ?**

Très concrètement, pour le processus « Performance & Talent Management », nous disposons depuis peu d'une base de données issue des revues de performance. Nous avons procédé à des analyses dynamiques des facteurs de performance pour en ressortir des *patterns* d'évolution de carrière ayant pour objectif d'éclairer les collaborateurs sur les opportunités accessibles et pertinentes pour construire leur carrière au regard de leur parcours et de leurs aspirations.

Autre exemple, nous travaillons actuellement à la création d'un système de gestion des carrières. Ce nouveau système va toucher la fonction RH dans toutes ses composantes : le bilan annuel de performance, les plans de succession, l'identification des hauts potentiels, etc.

S'agissant du « Comp&Ben », la donnée est cruciale dans la gestion de la rémunération, et ce pour optimiser celle-ci localement. Elle permet, le cas échéant, d'uniformiser les politiques, de s'assurer que la rémunération globale est compétitive au regard des marchés locaux à travers des analyses de marché. Par ailleurs, elle met en valeur la politique de rémunération auprès des collaborateurs via le BSI (Bilan Social Individuel).

### **Qu'en est-il du reporting social ?**

Le reporting social s'inscrit dans le cadre global de la RSE. En 2021, le président-directeur général de Colas a lancé un nouveau projet d'entreprise, appelé ACT (Act

and Commit Together), pour déployer les huit engagements RSE du groupe vis-à-vis de ses parties prenantes à horizon 2030, dont deux engagements vis-à-vis des collaborateurs :

1. Attirer, développer et fidéliser les talents par l'excellence managériale ;
2. Consolider une culture santé-sécurité.

Un des enjeux de la responsabilité sociale de Colas est d'attirer et de recruter les talents de demain en leur offrant des conditions de travail leur assurant la santé, la sécurité et le bien-être au travail, tout en favorisant la diversité et le développement de leur employabilité ainsi que de leurs carrières. Pour répondre à ces enjeux, Colas s'appuie sur l'excellence managériale et met en œuvre sa politique de ressources humaines sur l'ensemble des territoires où il est implanté selon les trois axes stratégiques suivants :

- Attirer et fidéliser les talents ;
- Développer les compétences des collaborateurs en renforçant l'excellence managériale ;
- Créer un bon environnement de travail pour les collaborateurs.

Les indicateurs sociaux sont pilotés par la direction des Ressources Humaines. Le reporting social de Colas est commun à l'ensemble des entités dans le monde. Les indicateurs sont consolidés selon les définitions du Protocole du reporting social du groupe Bouygues.

### **Quelles sont vos ambitions en matière de Data en RH ?**

Notre ambition est d'aller beaucoup plus loin dans l'exploitation de la donnée RH pour améliorer l'expérience de nos collaborateurs et aider le business à développer au mieux les talents pour aujourd'hui et pour demain.

Nous devons néanmoins être réalistes et pragmatiques en priorisant le déploiement de notre socle SIRH ColasWay. ColasWay permettra à terme d'harmoniser les pratiques RH sur le périmètre monde et de suivre les données RH de l'ensemble du groupe.

**Notre ambition est d'aller beaucoup plus loin dans l'exploitation de la donnée RH pour améliorer l'expérience de nos collaborateurs et aider le business à développer au mieux les talents pour aujourd'hui et pour demain.**

# À propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, des achats, de la finance et des fonctions support, Argon & Co accompagne ses clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Ses consultants s'engagent auprès de leurs clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Les bureaux d'Argon & Co sont basés à Paris, Londres, Abou Dhabi, Amsterdam, Atlanta, Auckland, Chicago, Düsseldorf, Hong Kong, Lausanne, Melbourne, Mumbai, Riyad, Singapour, Sydney et Sao Paulo.

[www.argonandco.com](http://www.argonandco.com)

## Une interview de

---



**Amelia Irion**  
Colas Group, VP Human Resources

Amélia Irion a rejoint le groupe Colas en novembre 2020, après 22 ans d'une carrière internationale dans la société de services pétroliers Schlumberger, dans laquelle elle a occupé des postes de direction des ressources humaines dans différentes filières – recherche, technologie, production, exploitation – en Europe, aux États-Unis et au niveau corporate.

---

**Argon&Co\***