

L'ANALYTIQUE

Nouvel outil pour la profession RH

RÉSUMÉ

L'analytique en ressources humaines a actuellement la cote auprès de plusieurs entreprises. Découvrez dans ce fascicule les bases de l'analytique RH, les différents types d'indicateurs et de tableaux de bord disponibles ainsi que quelques conseils pratiques pour lancer une initiative d'indicateurs de performance RH dans votre organisation.



Comité sectoriel de main-d'œuvre
en technologies de l'information et des communications

PAR ANDRÉE LAFORGE

L'analytique : nouvel outil pour la profession RH

Résumé

L'analytique en ressources humaines a actuellement la cote auprès de plusieurs entreprises. Découvrez dans ce fascicule les bases de l'analytique RH, les différents types d'indicateurs et de tableaux de bord disponibles ainsi que quelques conseils pratiques pour lancer une initiative d'indicateurs de performance RH dans votre organisation.

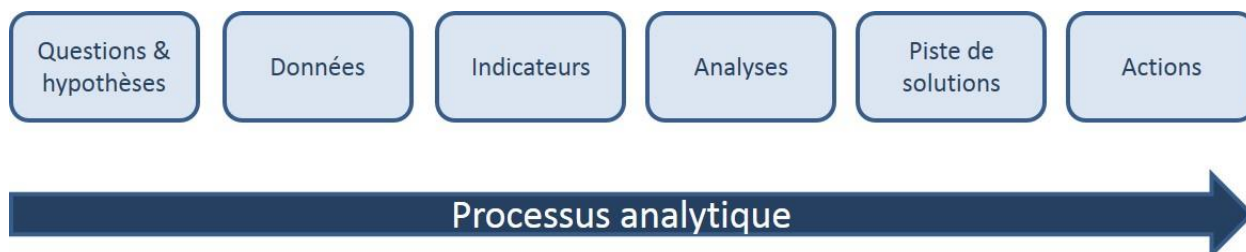
INTRODUCTION

Ces derniers temps, nous avons pu remarquer un intérêt grandissant pour tout ce qui touche l'analytique et les données RH. Cet intérêt soudain découle de plusieurs facteurs dont, entre autres, le virage d'une économie manufacturière vers une économie du savoir. Ainsi, le coût de la main-d'œuvre devient souvent LA dépense la plus importante. De plus, la fonction RH se modernise, se numérise et surtout se remet en question. Le professionnel RH tend à se positionner comme un partenaire d'affaires stratégique et veut prouver sa réelle valeur grâce aux chiffres et aux faits. Il veut parler le même langage que les autres fonctions : le langage financier. Coupler à tout cela, les changements démographiques et économiques qui causent une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. La gestion des talents est donc devenue une des préoccupations principales des chefs d'entreprises : trouver, attirer, développer, mobiliser et surtout retenir les meilleurs !

DÉFINIR L'ANALYTIQUE RH

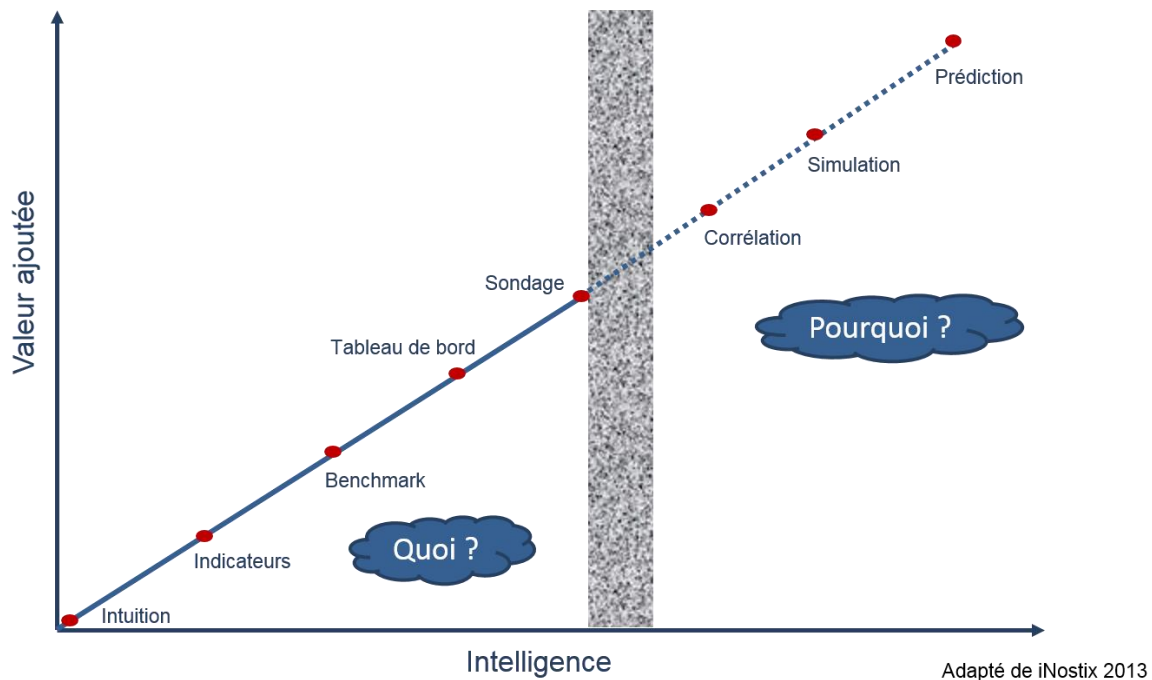
L'ère du « *Faites-moi confiance, ça va marcher !* » est terminée ! L'ère de la prise de décision basée principalement sur l'intuition est aussi terminée ! La haute direction veut des faits ! Des données ! Des métriques ! De plus en plus d'organisations prennent conscience de l'importance de l'analytique RH.

Commençons par un peu de théorie. Qu'est-ce que l'analytique ? Il s'agit d'un processus qui permet de prendre une décision optimale ou réaliste basée sur les données existantes. Le processus analytique peut se décortiquer comme suit :



Un processus complet englobera toutes ces étapes. Malheureusement, on voit souvent une fin après la sélection des indicateurs. Or, l'analyse, l'établissement de piste de solutions ainsi que la mise en place d'actions font partie du processus complet.

Maintenant, qu'est-ce qui compose l'analytique RH ? En anglais, on utilise plusieurs termes pour désigner l'analytique RH : le *People Analytics*, le *Talent Analytics* ou encore, le *Workforce Analytics*, or nous considérons que toutes ces différentes appellations réfèrent à la même chose, soit l'analytique RH. L'analytique RH se divise en deux grandes sections : le *Quoi* et le *Pourquoi*. Et pour être en mesure de savoir *Pourquoi*, il faut avoir déterminé le *Quoi*. Voici comment on peut schématiser facilement le continuum de l'analytique RH.



Dans le *Quoi*, on regarde surtout le passé et le présent : indicateurs, benchmark, tableau de bord, sondage. Ce sont tous des outils qui vous aident à mieux comprendre la main-d'œuvre de votre organisation. Mais combien de fois ai-je vu des organisations utiliser tous ces outils, mais sans effectuer de liens entre eux ? Combien de fois ai-je vues de la donnée de sondage qui n'a pas été croisée avec des indicateurs de performance tels que le taux d'absentéisme ou le taux de roulement ? Donc, avant de passer au *Pourquoi*, tentez donc de bien maîtriser le *Quoi*. Voici quelques questions pour alimenter votre réflexion :

- Avez-vous sélectionné des indicateurs qui vous permettent de suivre vos objectifs RH ?
- Publiez-vous un tableau de bord au moins trimestriellement ou encore mieux, mensuellement ? Ne dites surtout pas que vous avez un tableau de bord annuel... un tableau de bord annuel, c'est un RAPPORT ! Un tableau de bord se doit d'être vivant, d'être consulté, analysé et surtout il doit



vous aider à passer à l'action, à adapter les initiatives qui n'obtiennent pas les résultats escomptés.

- Êtes-vous en mesure de vous comparer avec d'autres organisations de votre secteur d'activités, de votre taille ou encore de votre région ? Les comparatifs peuvent vous aider à vous situer et surtout à établir des objectifs d'amélioration.
- Sondez-vous vos employés tout au long de leur cycle de vie ? Que ce soit à l'embauche, après l'accueil, après chaque moment important dans l'organisation ou encore à la sortie (entrevues de départ), toutes ses données doivent être utilisées, croisées, analysées.

Aux premières étapes du continuum de l'analytique RH se retrouvent les indicateurs et les tableaux de bord. C'est la base de l'analytique.

INDICATEURS RH

Commençons par définir et distinguer les différents indicateurs RH. Selon Jean-Yves Le Louarn, auteur du livre *Les tableaux de bord Ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*, il y a quatre types d'indicateurs RH :

1. **Les indicateurs d'activités RH** mesurent la consommation de ressources RH (temps et argent). Par exemple, les heures de formation par employé, le nombre de reclassifications de postes, le coût moyen d'une heure de formation et le nombre d'entretiens de recrutement par conseiller.

2. **Les indicateurs de sortie d'activités RH**, quant à eux, mesurent les résultats d'activités RH. Par exemple, le nombre de postes pourvus, le nombre de plaintes traitées, le nombre de personnes formées, le coût total de la campagne de recrutement, le délai moyen de dotation.

Ces deux premiers types d'indicateurs mesurent l'efficacité RH. De par ces types d'indicateurs, on mesure si les gestionnaires RH utilisent bien les ressources dont ils disposent. Ce sont des indicateurs de niveau opérationnel.

Les deux prochains types d'indicateurs mesurent l'efficacités RH, c'est-à-dire l'atteinte par l'entreprise de ses objectifs stratégiques. Ces deux types d'indicateurs permettent donc d'évaluer la qualité de la gestion des ressources humaines d'une entreprise. Ce sont des indicateurs de niveau tactique et stratégique.

3. **Les indicateurs de résultats RH** mesurent les modifications d'attitude et de comportement des employés à la suite des actions RH. Par exemple, le taux d'absentéisme, le taux de roulement, le degré de satisfaction au travail, le climat de travail et la productivité des employés.

4. **Les indicateurs de résultats organisationnels** mesurent l'atteinte des objectifs opérationnels, économiques et financiers de l'entreprise. Par exemple, l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, l'amélioration du service à la clientèle, l'amélioration de la qualité des produits, l'augmentation du chiffre d'affaires et le bénéfice par action.



LES TABLEAUX DE BORD RH

Les tableaux de bord RH sont des outils d'analyse et d'aide à la décision qui relient un processus de gestion des ressources humaines aux résultats RH et aux résultats organisationnels. Il en existe différents types, comme **les tableaux de bord opérationnels RH** (pour le recrutement, la rémunération, la formation ou encore l'évaluation de performance). Ce type de tableaux de bord englobe surtout des indicateurs de type 1 et 2, tels que décrits précédemment. Il y a les **tableaux de bord de résultats RH** qui permettent de gérer les attitudes et les comportements des employés. Ils contiennent surtout des indicateurs de type 3. Finalement, le **tableau de bord stratégique RH**, qui est un outil de gestion aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Celui-ci peut contenir des indicateurs de tous les types et est intimement lié à la stratégie d'entreprise (et la stratégie RH par le fait même).

Une des erreurs les plus couramment rencontrées est d'avoir trop d'indicateurs sur son tableau de bord. Certaines entreprises mesurent à peu près tout et n'importe quoi. Il nous a été donné de voir des tableaux de bord qui contenaient plus de 50 indicateurs. Il faut toujours se demander ce que nous avons vraiment besoin de mesurer et sélectionner des indicateurs qui découlent de la stratégie de l'entreprise et des objectifs d'affaires. Il faut donc partir du haut, commencer par bien établir les objectifs de l'entreprise, déterminer ensuite les résultats attendus et traduire cela en activités pour les ressources humaines. Ensuite, identifier les indicateurs et les mesures qui sont reliés à ses activités.

LE POURQUOI DU CONTINUUM DE L'ANALYTIQUE RH

Entre le *Quoi* et le *Pourquoi*, il y a un mur. Pour passer le mur, il faut prendre les moyens. Par exemple, avoir une équipe dédiée à l'analytique (ou du moins UNE personne à temps plein ou partiel qui porte le chapeau de l'analytique) et commencer à utiliser les différentes technologies d'intelligence d'affaires. Excel est un outil merveilleux pour faire ses premiers pas dans l'analytique, il vous permettra d'approivoiser les données, les indicateurs (surtout si vous êtes une PME). Mais Excel a ses limites et ne vous permettra pas de franchir complètement le mur.

Pour être en mesure de bien comprendre ce que vous pourriez accomplir en franchissant le mur, nous vous présentons quelques exemples de projet :

- **Comprendre et prédire la rétention** — comprendre pourquoi les personnes quittent une organisation. Déterminer les caractéristiques des groupes d'employés et même des personnes à risque de quitter l'organisation. Appliquer différents algorithmes et permettre de prévenir les départs
- **Améliorer l'engagement** — plusieurs organisations utilisent l'analytique pour trouver des façons d'améliorer l'engagement de ses employés. Cela passe par l'analyse poussée de vos sondages et le croisement des différents indicateurs de performance.
- **Agrandir le bassin de talents et améliorer la qualité de l'embauche** — Google, par exemple, a découvert grâce à l'analytique qu'après la quatrième entrevue, toute entrevue supplémentaire est une perte de temps et d'argent.
- **Profiler les hauts performants en ventes et service à la clientèle** — on peut maintenant grâce à l'analytique RH mieux décider qui embaucher, comment fixer les quotas et établir quels employés devraient être promus dans des postes de direction.



Maintenant, que vous comprenez mieux ce qu'est l'analytique. Nous parlerons des étapes à suivre pour se rendre jusqu'au prédictif. En 2013, *Bersin by Deloitte* publiait un modèle de maturité pour l'analytique RH. Ce dernier se décline comme suit :



Il est composé de quatre niveaux et pour chacun des niveaux, il y a une liste d'activités que l'organisation devrait maîtriser pour aspirer au prochain niveau. Le pourcentage à côté de chacun des niveaux indique le pourcentage d'organisations se situant à chacun des niveaux. On peut voir que les niveaux 1 et 2 regroupent près de 86 % des organisations mondiales. Ceci est très représentatif de ce qui se passe ici au Québec. Ces données proviennent de 2013, cependant, Bersin By Deloitte a établi que pour 2016, 7 % des organisations étaient maintenant au niveau 4.

Pour bien évaluer votre niveau, voici les différentes activités que vous devriez maîtriser pour chacun d'entre eux :



Niveau 1 — Reporting opérationnel

- Vous êtes très concentrés sur les données. Vous passez beaucoup de temps à trouver, assainir et comprendre vos données.
- Vous procédez à la sélection des bons indicateurs et la création d'un dictionnaire d'indicateurs pour avoir une définition et une formule commune.
- Vous mesurez surtout des indicateurs d'activités et de sortie d'activités RH.
- Vous commencez à diffuser vos indicateurs à l'extérieur des RH.

Niveau 2 — Reporting avancé

- Vous êtes en mesure d'appuyer la prise de décision.
- Vous historisez vos résultats, vous dégagéz des tendances et êtes en mesure de comparer vos résultats (*benchmarking*).
- Vous créez des rapports pour différents usagers et aussi différentes utilisations.
- Vous fournissez des tableaux de bord à la haute direction et aux gestionnaires.
- Bien que vous maîtrisiez bien Excel, vous commencez à vous intéresser aux différentes technologies d'Intelligence d'Affaires.

Niveau 3 — Analyse stratégique

- Vous utilisez des modèles statistiques pour résoudre des problèmes d'affaires.
- Vous êtes en mesure de segmenter et de forer vos indicateurs.
- Vous comprenez les relations potentielles et les tendances entre les différentes variables (corrélation).
- Vous intégrez des données de plusieurs sources RH et non-RH (incluant les finances).
- Vous amorcez la création d'un centre d'expertise en analytique RH.
- Vous travaillez en partenariat avec les cadres supérieurs et les TI.

Niveau 4 — Analyse prédictive

- Vous utilisez des modèles prédictifs et des simulations pour résoudre des problèmes d'affaires.
- Vous procédez à des analyses de risques.
- Vous êtes à l'aise avec les régressions linéaires et non linéaires.
- Vous utilisez de l'exploration de données (data mining) et l'apprentissage automatique (machine learning).
- Vous avez dans votre équipe différents profils, dont un scientifique de données.
- Vous avez des liens solides avec la planification stratégique des effectifs.

Les données et l'analytique jouent un rôle clé pour résoudre les problèmes identifiés dans toutes les sphères d'intervention RH. Les entreprises qui excellent en analytique RH sont positionnées pour dominer et surpasser la compétition. Toutefois, sans investissement (en argent et temps) à court terme et de façon substantielle, il est très difficile d'arrêter de faire du surplace. Les organisations doivent donc s'engager sérieusement dans cette nouvelle discipline, chercher des solutions technologiques robustes et embaucher des gens en RH qui ont un intérêt et des antécédents en analytique et statistique.



PASSER À L'ACTION

Maintenant, qu'est-ce que vous pouvez faire pour passer à l'action?

- **Assemblez la bonne équipe.** Une équipe d'analytique RH devrait être multidisciplinaire (connaissance d'affaires et compétences techniques). Pour partir sur des bases solides, il vous faut identifier dans votre équipe un généraliste RH curieux qui aime les chiffres. Ce sera votre point de départ!
- **Commencez avec les outils que vous avez en main.** Excel est une bonne façon de commencer, mais ce n'est que pour prouver votre point. Excel demeure une solution temporaire.
- **N'attendez pas d'avoir des données parfaites,** car vous n'irez nulle part! Les données parfaites, ça n'existe pas. Il est mieux de faire de l'analytique sur des données imparfaites que de ne rien faire.
- **Travaillez de concert avec votre département des TI,** il vous aidera à améliorer la qualité de vos données (et surtout à avoir accès aux données...).
- **Utilisez l'analytique RH sur votre propre département (les RH).** Rien de mieux que de commencer en optimisant vos processus à vous, faites-vous les dents sur vos propres données.
- **Démarrez avec les besoins d'affaires les plus criants** — le roulement, l'absentéisme, le bassin de candidats, la productivité des ventes ou la qualité du service. Cherchez à obtenir des résultats rapides!
- **Commencez à regarder les avenues technologiques** qui s'adressent à vous — un outil, un service, l'externalisation.

CONCLUSION

Les conditions économiques actuelles font en sorte que les gestionnaires RH doivent démontrer leur valeur. Les RH ont souvent joué un rôle de soutien ou de simples conseillers; or, il est maintenant temps d'agir comme un partenaire d'affaires stratégique. Il est temps pour vous de prendre votre place. Les changements démographiques, la rareté de la main-d'œuvre ainsi que l'importance de la gestion du talent font en sorte que vous pouvez jouer un rôle stratégique. L'analytique offre des outils de choix pour vous aider à aligner vos initiatives RH sur les stratégies de votre organisation, dont les tableaux de bord et les indicateurs de performance. C'est en regardant plusieurs indicateurs, en essayant de faire des liens, en analysant des tendances et en jouant au détective que vous deviendrez meilleurs pour déceler des anomalies. Cela vous permettra de trouver et de résoudre des problèmes qui ont un réel impact sur la rentabilité de votre organisation.

ⁱ Jean-Yves Le LOUARN, *Les tableaux de bord Ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*, France, Éditions Liaisons, 2008, 229 p.

