

Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH

HR Analytics Supporting HR professionals decision making

KATFI Ayoub

Docteur en sciences de gestion
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal
Université Mohammed V Rabat - Maroc
Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)
ayoub_katfi@um5.ac.ma

AIT SOUDANE Jalila

Enseignante chercheure
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal
Université Mohammed V Rabat - Maroc
Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)
jalila.ait-soudane@fsjes-agdal.um5.ac.ma

EL MNOUER Oumaima

Doctorante
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal
Université Mohammed V Rabat - Maroc
Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)
oumaima_elmnouer@um5.ac.ma

KATFI Hamza

Doctorant
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal
Université Mohammed V Rabat - Maroc
Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)
hamza_katfi@um5.ac.ma

Date de soumission : 29/05/2022

Date d'acceptation : 03/08/2022

Pour citer cet article :

KATFI.A.& AL (2022) « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 8 » pp :365 – 383.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Aujourd'hui il est nécessaire d'opter pour une nouvelle démarche, qui permettra à la fonction RH de prendre les bonnes décisions. Des études s'accordent pour souligner le potentiel important de l'analytique RH pour s'installer durablement dans les habitudes des gestionnaires RH. L'analytique RH (HR Analytics) a pour ambition d'aider à la prise de décision grâce à des outils statistiques et économétriques puissants, qui donnent la possibilité de croiser un très grand nombre de données et de variables. L'analytique du passé permettrait de prendre les bonnes décisions pour l'avenir. L'analytique est avant tout une méthodologie, une démarche par étapes qui se veut naturellement quantitative, c'est-à-dire utilisant des techniques d'analyse de données. Cet article a pour objectif de traiter l'intérêt de l'analytique RH dans la gestion des ressources humaines.

Mots clés : Analytique RH ; Ressources humaines ; Big data RH ; Reporting RH ; indicateurs.

Abstract

Today it is necessary to opt for a new approach, which will allow the HR function to make the right decisions. Studies agree that HR analytics has the potential to become a permanent fixture in the habits of HR managers. HR analytics aims to help decision making thanks to powerful statistical and econometric tools that make it possible to cross-reference a very large number of data and variables. The analysis of the past would allow us to make the right decisions for the future. Analytics is above all a methodology, a step-by-step approach that is naturally quantitative, i.e., using data analysis techniques. The objective of this article is to discuss the value of HR analytics in human resources management.

Keywords: HR Analytics ; Human Resources; HR Big Data ; HR Reporting ; indicators.

Introduction

Aujourd'hui la fonction RH doit se renouveler et s'adapter en permanence pour remplir ses missions et accompagner la transformation de l'organisation. Cette conviction est actuellement au cœur des réflexions sur l'avenir d'une fonction qui a peine à être reconnue et valorisée. En tant que discipline inscrite à part entière dans les sciences de gestion, la gestion des ressources humaines a vocation à contribuer à la conduite des organisations en recherchant pertinence, efficacité et efficience. Ses concepts et outils doivent mener à des prises de décision assises sur des systèmes d'informations structurées (Grasser & Noël 2017).

Décider, c'est choisir parmi toutes les actions possibles celle qui apparaît comme la plus pertinente pour atteindre le résultat souhaité en utilisant au mieux les ressources disponibles. Dans cette perspective, les données disponibles sur les résultats de l'activité RH proprement dite, et l'ampleur des phénomènes sociaux de différentes natures constituent des indicateurs précieux. Ils permettent à la fonction RH de s'inscrire dans une démarche de diagnostic, de choix et d'évaluation, et optimisation.

La gestion des ressources humaines comprend de multiples activités, poursuit de nombreux objectifs et peut avoir un impact sur un grand nombre de dimensions de la performance organisationnelle. Etant donné le nombre presque infini d'indicateurs à mesurer, les professionnels RH doivent s'attarder au processus et aux méthodes qui mènent à l'élaboration et au choix des indicateurs.

Si les hauts dirigeants exigent que chaque fonction de gestion contribue à l'atteinte des objectifs d'affaires afin de favoriser la pérennité organisationnelle. La fonction RH n'échappe pas à cette nécessité. Plusieurs directeurs et vice-présidents RH sont ainsi appelés à fournir des preuves de la contribution de la GRH au succès de l'organisation. Ces demandes requièrent le développement d'indicateurs de mesures (Cossette & Lépine & Raedecker 2014).

Que ce soit pour prendre des décisions d'ordre stratégique ou pour ajuster tactiquement la politique RH, l'information à disposition des décideurs est cruciale. La prise de décision nécessite une analyse transversale, au-delà des aspects RH, la seule mesure RH est souvent insuffisante pour légitimer les décisions RH.

Aujourd'hui il est nécessaire d'opter pour une nouvelle démarche, qui permettra à la fonction RH de prendre les bonnes décisions. Des études s'accordent pour souligner le potentiel important de l'analytique RH pour s'installer durablement dans les habitudes des gestionnaires RH. Cette destinée sera d'autant plus probable que l'usage de l'analytique est désormais courant dans l'entreprise, notamment dans ses départements finance et marketing. Le marketing utilise

ainsi la démarche analytique depuis plusieurs années, ce qui laisse donc supposer une évolution significative à court terme pour les entreprises et leurs acteurs RH. (G. Pertinant 2017).

L'analytique RH (HR Analytics) a pour ambition d'aider à la prise de décision grâce à des outils statistiques et économétriques puissants, qui donnent la possibilité de croiser un très grand nombre de données et de variables. L'analytique du passé permettrait de prendre les bonnes décisions pour l'avenir.

Aborder le sujet de l'analytique RH suppose d'inviter l'art de la statistique dans le monde RH. Or celui-ci est généralement insuffisamment maîtrisée par les praticiens de la fonction. En d'autres termes, appréhender le sujet d'analytique RH exige des préalables, d'ordre générale. D'après de nombreuses enquêtes, la majorité des acteurs RH ignorent en réalité le sens et la portée de l'analytique RH ressemble ainsi pour beaucoup à une solution informatisée un peu mystérieuse, permettant d'accéder à des informations utiles pour la gestion des problèmes RH. Mais plus qu'un algorithme ou même qu'un logiciel, avec lesquels on la confond souvent, l'analytique est avant tout une méthodologie, une démarche par étapes qui se veut naturellement quantitative, c'est-à-dire utilisant des techniques d'analyse de données. (G. Pertinant 2017).

La question se pose donc de savoir comment encourager les chercheurs à se pencher sur le thème de l'analytique RH. L'objectif de ce travail de recherche est de donner un aperçu de base sur l'analytique RH, et son lien avec la gestion des ressources humaines. Cet article a pour objectif de traiter la problématique principale suivante : quel est l'intérêt de l'analytique RH dans la gestion des ressources humaines ?

Pour arriver à la compréhension de l'analytique RH, l'analyse des différentes définitions des auteurs dans la littérature, et par la suite déduire l'importance de l'analytique RH dans le domaine de la GRH et étudier ces démarches et ces défis

1. Revue de littérature

1.1 L'analytique RH : définition, dispositif et pratiques

Ces dernières années, les services RH se sont fortement digitalisés avec l'adoption de SIRH permettant de centraliser, hiérarchiser et historier les informations relatives à leurs ressources humaines. Malgré tout, cette véritable mine de données est bien souvent exploitée dans l'unique but de piloter les ressources humaines sur le plan opérationnel. Gestion des temps et des activités, paie, gestion des compétences, des formations etc... s'il est évident que ce sont des processus primordiaux pour une entreprise, un aspect est souvent oublié : l'analytique.

La notion d'analytique RH est de plus en plus fréquemment mise en avant dans le monde de la gestion du personnel. Une première question se pose toutefois quant à savoir ce que l'on appelle

exactement par « analytique RH ». Une première approche consiste à en faire le prolongement de l'approche par les tableaux de bord sociaux, à savoir faire des HR analytics une forme plus aboutie des HR metrics, impliquant des données plus riches et plus nombreuses. Une version plus restrictive consiste à la limiter aux analyses de type « cause-à-effet ». L'approche la plus extensive consiste à en faire la conjonction des deux et à englober toutes les démarches de quantification de la fonction RH (Beaujolin & Oiry, 2021).

L'analytique RH peut être vue comme une évolution du pilotage social, dans une finalité qui est clairement décisionnelle. Son objectif n'est pas d'informer, mais de venir en support à la prise de décision par les managers ou les professionnels RH.

L'analytique RH visant à mieux comprendre un phénomène en vue de prises de décisions, il nécessite de disposer de données relatives au phénomène étudié, mais également à son contexte et à ses causes possibles.

Par exemple, si l'on s'intéresse aux absences des salariés il est évidemment nécessaire de disposer de données pour mesurer les absences, mais aussi sur les caractéristiques des salariés qui peuvent avoir une influence sur les absences : sexe (du fait des congés maternité), âge , type de poste occupé, etc. il faut plus largement que trois conditions soient réunies pour mettre en place des démarches de type analytique RH :

- L'existence de données relatives au phénomène étudié, à son contexte et à ses déterminants possibles.
- L'existence d'outils statistiques permettant de modéliser le phénomène étudié.
- L'existence de compétences internes pour gérer les données, mettre en œuvre et interpréter les analyses.

Pour que la fonction RH puisse réellement profiter de tous les bénéfices que l'analytique RH promet, il lui faut réunir en réalité de nombreux paramètres, à commencer par celui d'une culture des données, qui lui fait manifestement encore cruellement défaut (Storhaye 2016).

Les « analytics » et le « Big Data » offrent un ensemble d'opportunités très vaste pour la fonction RH, cela ne fait aucun doute, mais encore faut-il réunir les conditions qui le permettent. L'apprentissage d'une « culture des données » doit permettre aux praticiens de la fonction RH d'explorer des possibilités qu'ils n'envisagent qu'à peine présent (Storhaye 2016).

La fonction RH est en effet particulièrement concernée, et ce pour de nombreuses raisons :

- elle dispose d'une plus grande richesse des données dans l'entreprise, son capital humain. Or, ce qu'elle possède déjà est encore très maladroitement est insuffisamment exploité ;
- le potentiel de données qu'elle pourrait utilement réunir en complément de ce dont elle dispose déjà est encore plus important, tant en interne qu'en externe ;
- l'exploitation qu'elle fait de ses données est encore très pauvre (le plus généralement des statistiques descriptives) alors qu'il est possible assez facilement d'en tirer beaucoup plus à l'aide de techniques aussi simples qu'usuelles ;
- la variable temps est très souvent inexploité alors qu'elle peut créer une dynamique d'étude dont le pouvoir explicatif est souvent élevé.

La quantité et la qualité massive de ces données est nécessaire, mais pas suffisant. Les données doivent encore être utilisées et comprises. L'entreprise a la matière brute (les données structurées et non structurées), elle va devoir l'exploiter avec l'analytique RH.

A travers des modèles d'analyse statistique, celui-ci va permettre de mettre en relation des phénomènes. Les enseignements qui en seront tirés contribueront à enrichir la prise de décision. Un projet de réduction de l'absentéisme sera par exemple alimenté par la mesure d'une corrélation entre la distance domicile-travail et les absences de courte durée. L'analytique RH constitue donc un moyen de s'appuyer sur des informations rationnelles pour prendre des décisions concrètes.

Les capacités croissantes de stockage des données ont ouvert la possibilité de traiter une volumétrie aussi importante de données disparates. De plus, les solutions technologiques disponibles permettant désormais de combiner la puissance de l'intelligence artificielle et des données pour aider à la structuration et l'analyse de celles-ci.

Ces outils et plateformes de business intelligence sont de plus en plus nombreux, mais leur utilisation par les RH n'est encore que très limitée alors que le marketing et la finance analysent ainsi les données à leur disposition depuis plusieurs années.

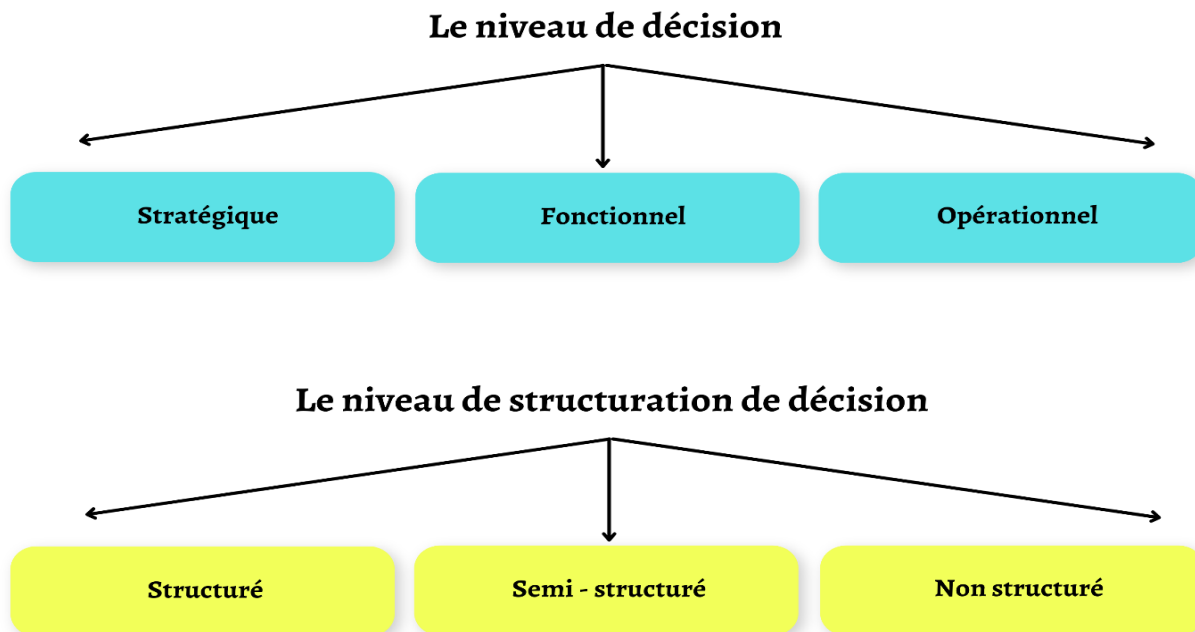
2. Le domaine d'application de L'analytique RH

La spécificité première de l'analytique RH n'en demeure pas moins de faciliter la prise de décision par la possibilité de « prévoir pour décider », ce qui implique d'identifier les domaines pour lesquels cette approche est pertinente. Le premier domaine d'application typiquement identifié aujourd'hui est le recrutement et, plus précisément, la sélection du personnel. Il s'agit de s'appuyer sur des éléments historiques pour identifier les critères qui permettent de prédire

la réussite future des candidats. Le deuxième domaine, relié, est celui de la rétention du personnel. Il s'agit de prévoir qui est susceptible de partir parmi la population de salariés et d'anticiper les conséquences des départs prévus. Dans une logique de diagnostic, on peut également s'appuyer sur des statistiques de performance pour identifier les salariés performants et/ou les managers performants (Beaujolin & Oiry, 2021).

Une autre piste est la mise en place de systèmes d'évaluation des politiques et des pratiques RH, dans une logique d'analyse coûts/bénéfices ou de retour sur investissement et, plus largement, tout élément lié à la prise de décision RH. À cet égard, Dulebohn et Johnson (2013) proposent une analyse des différents types de décision en matière de gestion du personnel. Ils distinguent le niveau de structuration de la décision (structurée, semi-structurée, non structurée) et le niveau de la décision en lui-même (stratégique, fonctionnel, opérationnel) pour distinguer neuf catégories de décisions RH. Des exemples de décision au niveau stratégique sont la prévision des effectifs (structurée), la planification de la politique RH (semi-structurée) et l'impact des fusions/ acquisitions (non structurée). Au niveau fonctionnel, on trouve des problèmes tels que le recrutement (structurée), la gestion des plans de succession (semi- structurée) et la mise en place d'un système d'information RH (non structurée). Au niveau opérationnel, on trouvera la participation aux avantages sociaux (structurée), la sélection des candidats (semi-structurée) et la gestion de l'absentéisme (non structurée). Selon les auteurs, les systèmes d'information RH sont tout à fait capables de produire des indicateurs permettant la décision pour les problèmes structurés et de contribuer à la prise de décision pour les problèmes semi-structurés. Ils constituent donc des domaines d'application privilégiés pour l'analytique RH.

Figure N°1 : Les différents types de décision RH analyse en matière de gestion de personnel



Source : Dulebohn et Johnson (2013), Schéma reproduit par nos propres soins

Ben-Gal (2019) donne quant à elle trois rôles à l'analytique RH : optimiser la prise de décision en matière de recrutement, de rétention et de développement du personnel, donner des indications sur la manière de gérer le personnel et contribuer à la mise en place de la stratégie de l'entreprise. L'auteure se livre à un travail de recension des articles publiés dans des revues à comité de lecture. Elle remarque un déplacement du centre d'intérêt des contributions, qui s'éloignent d'une dominance des articles conceptuels vers des contributions davantage techniques, ce qui semble indiquer que les questions liées à la mise en œuvre de l'analytique RH commencent à se poser, maintenant que les aspects plus généraux ont été largement posés. Il est toutefois curieux de noter, au vu du faible nombre de travaux, que beaucoup d'entre eux consistent en fait en des analyses des articles publiés dans le domaine, sans contribution empirique significative (Beaujolin & Oiry, 2021). Ceci dénote une réflexivité très forte de ce champ, alors même qu'il n'a pas encore été très développé. Une exception est le travail de Van den Heuvel et Boudarouk (2017) qui montre que les travaux réalisés par les praticiens portent essentiellement sur la compilation d'indicateurs RH traditionnels, sans prise en compte de la dimension prédictive qu'impliquerait normalement la notion d'analytique RH. Tursunbayeva,

DiLauro et Pagliari (2018) notent en outre que l'essentiel des publications faites dans des revues à comité de lecture sont réalisées par des consultants ou par des salariés d'entreprises technologiques, au même titre d'ailleurs que les articles sur les systèmes d'information RH. Il est toutefois délicat d'interpréter les causes de cette situation, même si elles pourraient être les mêmes pour les chercheurs que les praticiens, à savoir la nécessité de disposer de compétences analytiques pointues – ce qui n'est sans doute pas si fréquent que cela dans la communauté académique en RH.

3. Quelle différence entre reporting RH et l'analytique RH

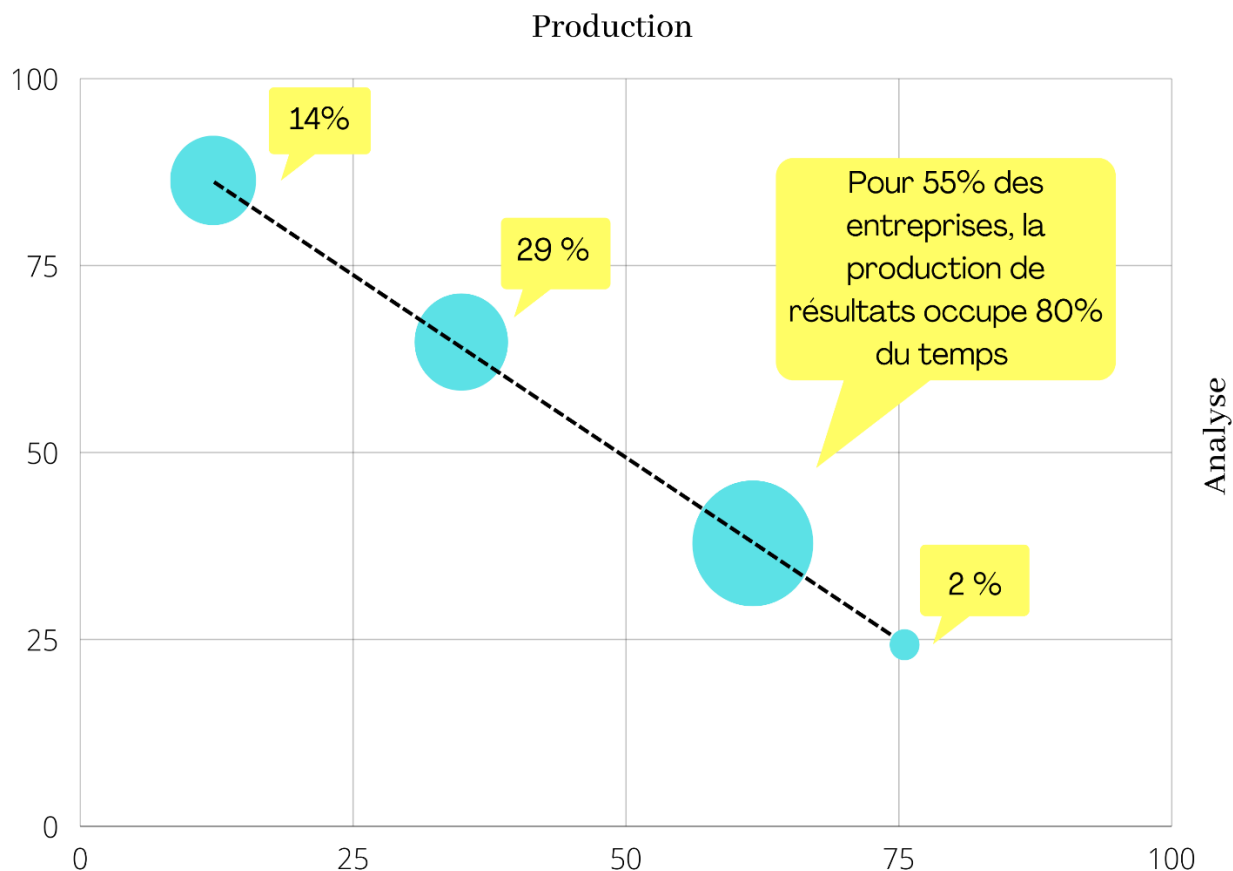
Reporting RH et le pilotage RH proposent une palette souvent large d'indicateurs sociaux dont le but premier est principalement informatif. il s'agit donc avant tout d'informer. le bilan social en est l'exemple le plus commun. Sa production nécessite plusieurs semaines d'effort pour un livrable d'une portée et d'une utilité pour le moins limitées (Pertinant , Richard & Storhaye, 2017).

Le reporting RH souffre donc actuellement d'un manque de productivité qui pénalise la phase critique d'analyse, elle-même un préalable à l'action et donc à la valeur ajoutée attendue, ainsi les indicateurs du reporting RH sont peu, voire pas du tout analysés, ce qui est un comble étant donné l'effort consenti.

La finalité de l'analytique est clairement décisionnelle. le but n'est plus uniquement d'informer, mais d'aider à comprendre et à décider. l'analytique s'attache ainsi plus à répondre à la question du pourquoi qu'à celle du quoi. la démarche utilise des indicateurs, souvent moins nombreux que ceux du pilotage, issus de modèle statistique informatisés et conçus sur- mesure pour répondre à une problématique particulière.

Les acteurs RH consacrent en moyenne 80% de leur temps à la production d'indicateurs RH contre uniquement 20% au mieux, à l'analyse (Pertinant, 2017).

Figure N°2 : Ratio analytique / production des indicateurs sociaux (%)



Source : Etude IPSOC (institut du pilotage social) sur le reporting social (2016), schéma reproduit par nos propres soins

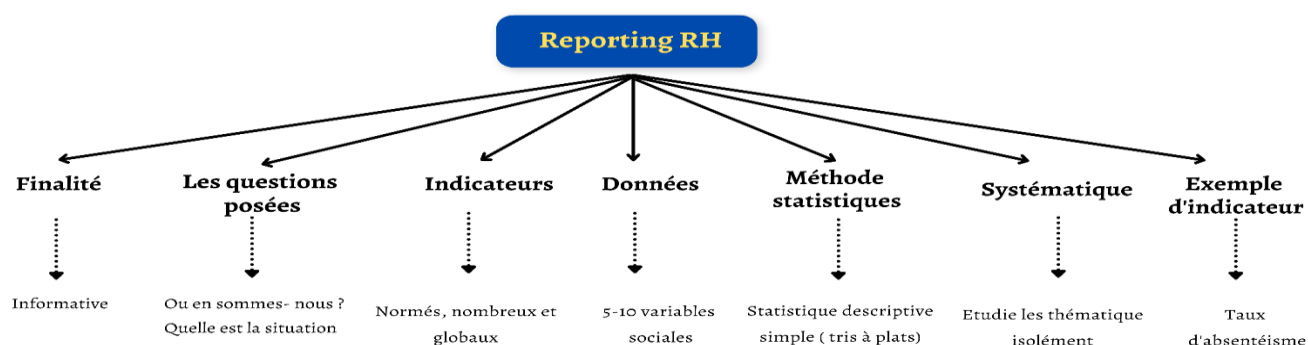
De cette approche axée sur les problèmes de l'analyse des causes et des coûts (c'est-à-dire la performance) entraîne des différences significatives entre les deux activités. Au niveau des données traitées, la reporting est globalement à l'aise avec certaines variables sociales (âge, ancienneté, sexe, etc.) utilisées par de nombreux indicateurs normés (plus de 300 par exemple pour le bilan sociale). C'est tout le contraire de l'analytique RH, qui met en avant le nombre important de données pour créer un nombre volontairement réduit d'indicateurs spécifiques à l'entreprise. Enfin le reporting RH et l'analytique RH n'utilisent pas les mêmes outils statistiques. Lorsque le reporting RH procède à l'utilisation des statistiques descriptives (moyenne arithmétique, médiale, médiane, taux, etc.), l'analytique RH se sert de la statistique explicative (analyses factorielles, régressions, etc.), ou encore la statistique prédictive. L'approche analytique nécessite des compétences très avancées en matières des statistiques.

Les deux démarches présentent de nombreuses caractéristiques qui s'opposent. Mais elles ne sont cependant pas contradictoires.

Comme il est décrit par Jean Marie Peretti : « *L'émergence de l'analytique RH s'inscrit dans le prolongement des efforts plus anciens pour développer la mesure en gestion des ressources humaines, construire des indicateurs valides et fidèles, identifier des référentiels pertinents, recueillir et traiter un nombre croissant de données, objectives et subjectives, internes et externes, collectives et individuelles.* ».

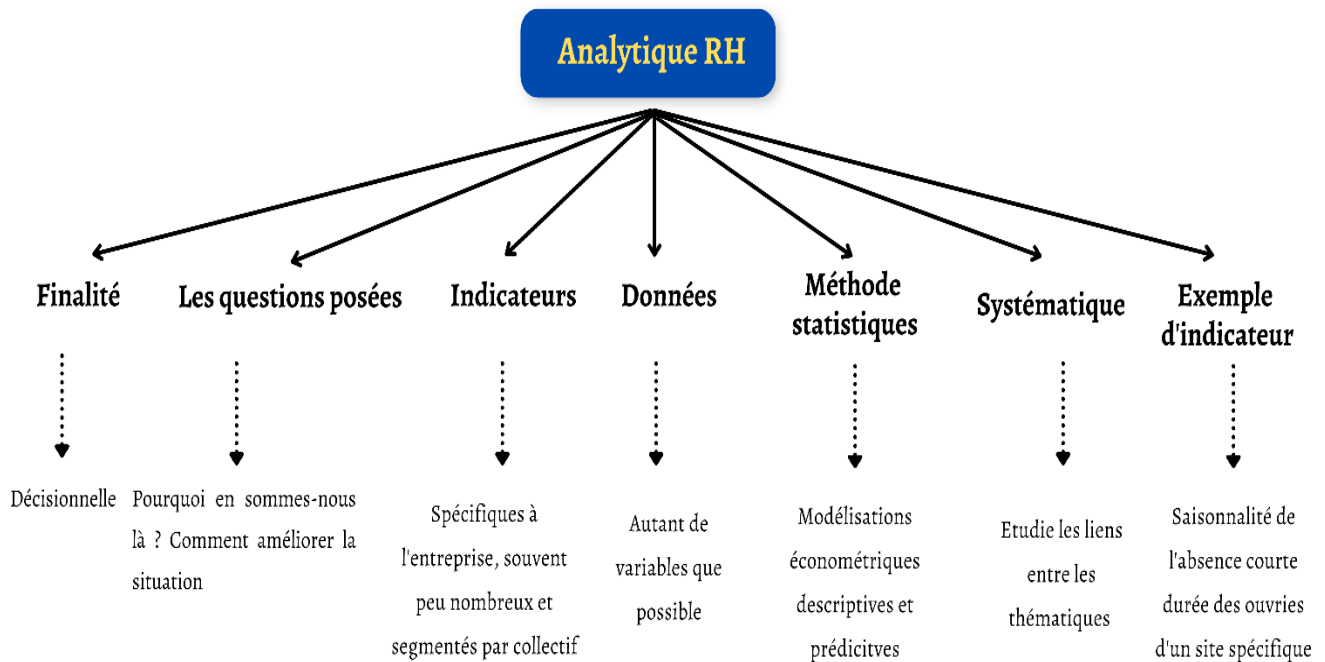
Plus qu'une transformation, la démarche analytique RH est donc une évolution du reporting RH avec lequel elle associe l'approche quantitative.

Figure N°3 : La comparaison entre le reporting RH et analytique RH



Source : Etude IPSOC (institut du pilotage social) sur le reporting social (2016) reproduit par nos propres soins

Figure N°4 : La comparaison entre L'analytique RH et reporting RH

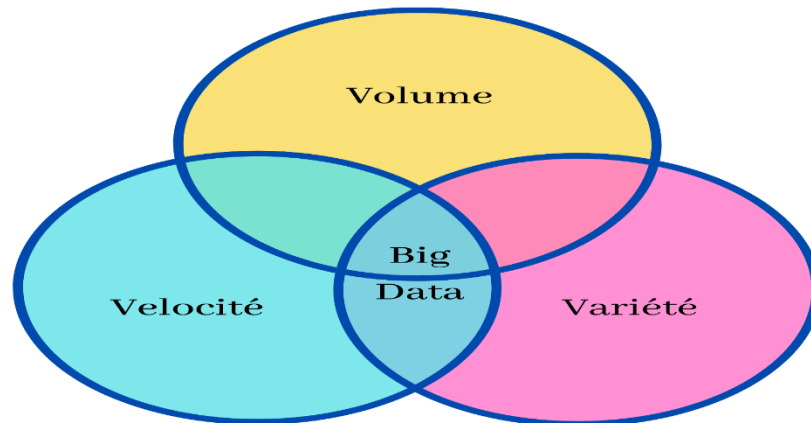


Source : G. Pertinant, S. Richard, P. Storhaye « Analytique RH, démarche bénéfiques, défis » (2017) reproduit par nos propres soins

4. Quelle différence entre Big data RH et l'analytique RH

Plusieurs définitions peuvent être données de la notion de big data (Ollion et Boelaert, 2015). Un rapport de Gartner (2001) définit le big data au moyen de 3 « V » (Raguseo, 2018) : un volume important de données, caractérisées par leur variété (données internes et externes, structurées et non structurées).

Figure N°5 : Les 3 « V » du Big data



Source : Schéma reproduit par nos propres soins

La première différence tient à la nature des données traitées. Alors que le big data RH fait généralement référence à la valorisation des données structurées et non structurées, l'analytique RH se contente le plus souvent de traiter les données structurées (Pertinant, Richard & Storhaye, 2017).

La seconde différence entre le big data RH et l'analytique RH est une conséquence de la première. Les données structurées étant moins nombreuses, l'analytique RH se concentre sur une volumétrie de données significativement plus faible. Cette différence de volumétrie a des conséquences importantes sur le processus d'analyse de données lui-même puisque, in fine, big data RH et analytique RH n'utilisent pas les mêmes modèles et outils statistiques (Pertinant, 2017).

Enfin, comme son nom le suggère, le big data se réfère à la valorisation de données massives (ou mégadonnées). Ceci suppose le traitement de données externes à l'entreprise, car les données internes sont trop peu nombreuses pour pouvoir alimenter les modèles du big data. Dans le domaine du recrutement par exemple, cela peut représenter des millions d'informations glanées au sein, mais également et surtout à l'extérieur de l'entreprise, notamment sur internet. Ainsi l'approche big data RH cherche principalement à modéliser les données non structurées externes à l'entreprise, alors que la démarche analytique RH valorise majoritairement les données structurées internes.

Tableau N°1 : La comparaison entre le Big data et analytique RH

	Big Data RH	Analytique RH
Type de données traitées	Structurées et non structurées	Structurées
Origine des données	Majoritairement externes à l'entreprise	Majoritairement internes à l'entreprise
Quantité de données	> 1000 ×	1 ×
Méthodes statistiques	Modélisation classique prédictives, arbres de décision, agrégation de modèles, modèles d'apprentissage, réseaux neuronaux, etc.	Modélisations économétriques descriptives et prédictives
Applications actuelles	Recrutement, mobilité interne, évaluation	Risques RH, performance, recrutement, gestion des effectifs, formation

Source : G. Pertinant, Richard & Storhaye, (2017). « Analytique RH, démarche bénéfiques, défis », schéma reproduit par nos propres soins.

5. La démarche de l'analytique RH

L'analytique RH est une démarche experte vouée à faciliter l'analyse de problématiques sociales complexes. Cette approche n'est ainsi pas pertinente pour produire des documents de droit social ou du reporting RH. Néanmoins, les sujets complexes « éligibles » restent (malheureusement) nombreux dans les entreprises privées et publiques confrontées à la guerre économique. On pense notamment à l'analyse des causes de l'absentéisme, du *turnover* et du désengagement, problèmes tenaces pour lesquels les méthodologies d'analyses habituelles (entretiens, observations de situations de travail, questionnaires, etc.), d'inspiration qualitative, peinent à apporter de la valeur. Les problématiques pour lesquelles l'analytique RH crée de la valeur concernent en réalité la gestion du capital humain dans la globalité de son cycle, du recrutement à la transmission des savoirs en passant par la gestion des compétences, la performance et la prévention des risques RH.

La contribution de l'analytique pour ces problématiques concerne principalement l'analyse de leurs causes. L'analytique est ainsi une démarche d'investigation pour comprendre l'origine de dysfonctionnements relatifs à la performance du capital humain. Voici une liste non exhaustive des applications de l'analytique RH :

Tableau N°2 : Application de l'analytique RH dans la fonction RH

Thématiques	Application
Recrutement	Repérer les CV correspondant aux critères définis
Prévention des risques RH	Analyse des causes et des coûts (absentéisme, présentéisme, turnover, engagement, etc.)
Formation	Mesure du ROI
Gestion des effectifs	Prédiction des départs (retraite, démission, etc.),
Performance	Productivité de la force de vente et des salariés en télétravail, performance du management, etc.

Source : G. Pertinant, Richard & Storhaye, (2017). « Analytique RH, démarche bénéfiques, défis », schéma reproduit par nos propres soins.

L'analytique RH est une démarche scientifique par étapes. Le début de la démarche consiste à orienter le projet selon une finalité opérationnelle précise. L'analytique répond à des questions qui doivent être claires. On pourra, par exemple, s'interroger sur le retour sur investissement de la formation en santé et sécurité au travail en formulant « Est-ce que les formations sur le thème des gestes et postures réduisent l'accidentalité ? ».

Une fois la question posée, la première phase « technique » consiste à collecter et qualifier les données nécessaires à l'analyse. Le recueil des données est souvent rendu ardu et chronophage par l'hétérogénéité des conventions utilisées dans les entreprises (ici un « CDI », là un « contrat à durée indéterminée ») et par la multitude d'endroits où ces données sont stockées. En effet, en l'absence de logiciels RH couvrant la totalité des besoins fonctionnels, les entreprises utilisent souvent plusieurs solutions thématiques, avec généralement chacune des stratégies de stockage différentes. Les données utiles sont donc souvent dispersées.

Une fois ces données collectées, il convient de les qualifier au cours d'une seconde phase. La qualité des données est la clé de voûte de l'analytique RH, sans elle tout s'écroule. Qualifier les données revient à en vérifier la fraîcheur, la profondeur et bien sûr la qualité.

Ces deux phases combinées de collecte et qualification des données représentent généralement la charge la plus lourde dans un projet analytique RH. Lorsque les données sont (enfin) disponibles, la démarche d'exploitation peut démarrer.

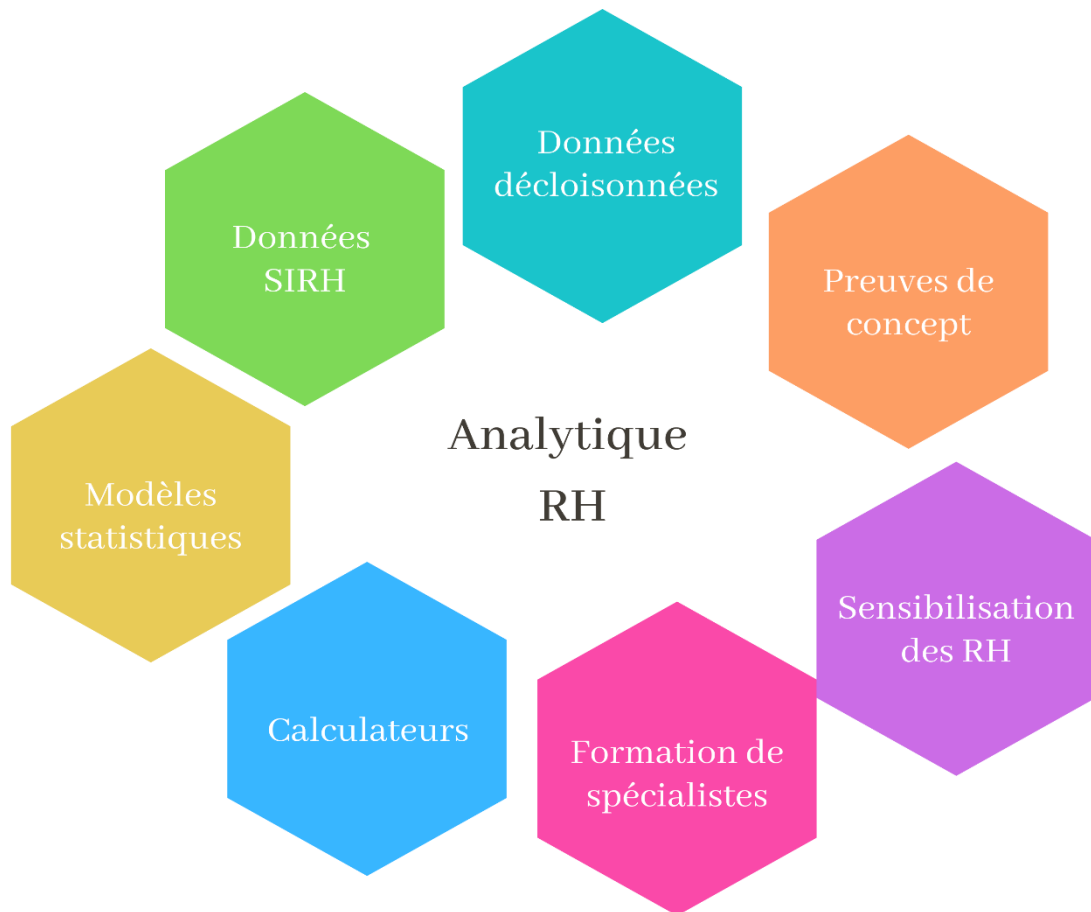
Le chargé d'étude sélectionne alors un ou des modèles d'analyse. On entre là dans le domaine de la statistique. C'est principalement cette étape de la démarche qui, en raison des outils utilisés et des compétences requises, différencie le reporting RH de l'analytique RH. Ce processus, généralement itératif, conduit à des résultats qui doivent être validés, analysés et, enfin, communiqués.

6. Les défis de l'analytique RH

Nous avons présenté la démarche analytique dans sa globalité, ainsi que sa proposition de valeur. plusieurs défis sont à relever pour que cette dernière puisse s'exprimer pleinement.

- le premier défi concerne la collecte des données sociales. un effort qualitatif, mais aussi surtout quantitatif doit être mené par les entreprises pour mieux valoriser les données existantes, mais aussi produire de nouvelles données à fort pouvoir descriptif. Cette « culture donnée » doit être stimulée par la direction et s'incarner dans des ressources dédiées à ce sujet.
- Le second défi concerne la publication de preuves de concepts démontrant la valeur ajoutée de l'analytique de façon sonnante et trébuchante. Ces preuves existent, mais elles sont encore trop peu nombreuses et trop faiblement visibles pour que le changement se mette en route. l'analytique RH est une révolution d'usage, ce changement doit être accompagné.
- L'enjeu suivant concerne la sensibilisation des acteurs RH à cette démarche innovante. S'ils ne seront sans doute jamais en situation de conduire ces projets en analytique RH, les professionnels RH doivent avoir un socle de connaissance suffisant pour les comprendre, les juger et bien sûr les soutenir.
- Enfin, la formation de spécialistes en analytique RH doit être développée. L'expertise en statistique existe, mais elle est rarement orientée vers l'analyse des données sociales de l'entreprise.

Figure N°6 : Les défis de l'analytique RH



Source : G. Pertinant, Richard & Storhaye. (2017). « Analytique RH, démarche bénéfiques, défis », schéma reproduit par nos propres soins.

Conclusion

Il n'en reste pas moins que le domaine de l'analytique RH n'est qu'en émergence et qu'aucun élément objectif ne permet à ce jour de statuer sur la pertinence de la mise en place d'une analytique RH (Marler et Boudreau, 2017), et ce, malgré l'abondance d'articles dans la presse professionnelle, de blogs, de white papers, de rapports de conseil et témoignages qui se sont accumulés sur les quinze dernières années. Ceci n'est pas sans démontrer un certain manque d'intérêt de la part des chercheurs sur la question, dont il serait intéressant de rechercher l'origine. Il est d'ailleurs tout à fait possible que l'analytique RH en reste au stade de la mode managériale. Rasmussen et Ulrich (2015) dressent un bilan assez critique des pratiques actuelles et considèrent que seul un ancrage dans le système de pilotage global de l'entreprise pourra assurer un avenir à l'analytique RH. Angrave et al. (2018) sont assez pessimistes quant à la possibilité de la mise en place d'une analytique RH et évoquent même la possibilité d'effets contre-productifs.

Quelle que soit la capacité de l'analytique RH – alliée à ses deux partenaires privilégiés le big data et l'intelligence artificielle (Yano, 2017) – à développer des concepts, des méthodologies et des outils lui permettant de réaliser ses promesses, il n'en reste pas moins que les justifications sous-jacentes à la quantification de la fonction RH resteront valables dans l'avenir et qu'un besoin d'information existera toujours. L'utilisation des tableaux de bord sociaux – dans une logique de pilotage interne – et le reporting social – dans une logique de légitimation externe – resteront des incontournables de la fonction RH. Il reste à voir si ces pratiques seront suffisantes pour légitimer le rôle de la fonction RH et la compétence de ses acteurs. Il est également impératif de noter que ceci se pose un certain nombre de problèmes conceptuels, méthodologiques et éthiques. Ceux-ci offrent justement autant de pistes d'investigation pour les chercheurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Grasser, B., & Noel, F. (2017), *Ressources Humaines enjeux, stratégie, processus*, ed Vuilert.
- Baudoin E., & al. (2019), «Transformation digitale de la fonction RH », ed Dunod.
- Pertinant., G & al. (2017), « Analytique RH, démarche, bénéfices, défis », ed Ems management & société.
- Piétement, G. (2017), « Le SIRH Enjeux, bonnes pratiques et innovation », ed Vuilert.
- Cossette., M & al. (2014), « Mesurer les résultats de gestion des ressources humaines », Cairn, Vol 39, pp. 44-54.
- Bourgeois., N & Verrier, G. (2020), « Les RH en 2030 : 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise », ed Dunod.
- Pertinant, G. (2017), « Le SIRH Enjeux, bonnes pratiques et innovation », éd 3 Vuilert.
- Beaujolin., R & Oiry, E. (2021), « Les grandes courants en gestion des ressources humaines », ed Ems.
- Cossette, M. (2019), « L'analytique ressources humaines : mesurer, évaluer et décider pour optimiser la gestion du capital humain », JFD éditions.
- Storhayé, P. (2016), Transformation, RH et digital : De la promesse à la feuille de route, ed EMS management et société.
- Ahlbrech., M & al. (2020), HR – Analytics, was HR-Verantwortliche und Führungskräfte Wissen und können müssen », Springer Gabler.

- Flexity., P & Storhay, P. (2020), « Fonction RH : 3 raisons pour investir le champ de l'analyse », Mag RH, Vol 10.
- Hogommat., V. (2020), « HR Analytics, le levier ultime du RH augmenté » ; Mag RH, Vol 10.