

L'état de l'analytique RH 2021

Accroître l'efficacité
des RH grâce à
l'analytique RH



SEPTEMBRE 2021

Commandité par

ORACLE®

TABLE DES MATIÈRES



3 Résumé analytique

6 Les RH doivent améliorer leurs compétences d'analytique RH

10 Les RH utilisent plus volontiers l'analytique dans certains domaines que dans d'autres

14 Certains aspects de l'analytique RH présentent plus de difficultés, notamment l'intégration des données

18 L'importance de la cohérence dans l'analytique RH

20 Les responsables RH s'impliquent activement dans l'analytique RH

22 L'analytique mêle d'anciennes technologies et de nouvelles technologies

29 Nous pouvons tirer des leçons des entreprises à la pointe de l'analytique RH

37 Principaux points à retenir

Résumé analytique

En tant que responsabilité des Ressources Humaines, l'analytique RH est passée du statut d'accessoire à celui de nécessité pour la plupart des entreprises. Néanmoins, l'analytique RH n'a rien de simple. Il peut être difficile de collecter des données, de les nettoyer et d'en tirer des enseignements. Les choses se compliquent encore lorsqu'il est nécessaire d'intégrer des données entre plusieurs systèmes - ce qui est souvent le cas.

Alors, comment les RH parviennent-elles à obtenir des analyses utiles ? Cette étude porte sur un large éventail d'entreprises, certaines sont performantes en matière d'analytique RH tandis que d'autres rencontrent des difficultés. Notre enquête porte sur les questions suivantes.

- **Les entreprises sont-elles performantes ?** Parviennent-elles à tirer de la valeur de l'analytique RH ?
- **Que font-elles ?** Quels outils utilisent-elles ? Intègrent-elles les données entre les systèmes ? Utilisent-elles l'analytique prédictive ?
- **Qu'est-ce qui fait leur succès ?** Que font les entreprises performantes en matière d'analytique différemment de celles qui échouent ?

À propos de l'enquête

L'enquête, intitulée « The State of HR Analytics », s'est déroulée de juin à août 2021. 302 professionnels des RH y ont participé, dont 220 ont répondu à toutes les questions. Les personnes interrogées représentent un large éventail d'employeurs en terme d'effectif, allant des petites sociétés qui comptent moins de 50 employés aux grandes entreprises de 20 000 employés ou plus. La plupart des répondants sont issus d'entreprises de 500 employés ou plus.

Vous trouverez ci-dessous un bref aperçu des principales observations.

Principale
observation

1

Certaines entreprises sont douées pour l'analytique RH, mais beaucoup n'en sont pas encore là.

- Seuls 29 % des répondants se disent bons ou très bons lorsqu'il s'agit d'apporter des changements positifs basés sur l'analytique RH, alors que 35 % se considèrent comme modérément bons dans ce domaine.
- Cela signifie qu'environ un tiers des répondants sont peu ou très peu capables d'apporter des changements positifs basés sur l'analytique RH.
- Seuls 36 % des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que leur plateforme d'analytique RH leur fournit des informations exploitables.

Principale
observation

2

L'analytique RH permet davantage de fournir des informations aux responsables RH qu'aux autres parties prenantes.

- Parmi les professionnels des RH interrogés :
 - ▶ 38 % déclarent que l'analytique RH est très efficace pour fournir des informations aux *responsables RH*
 - ▶ 29 % déclarent que l'analytique RH est très efficace pour fournir des informations aux *dirigeants*
 - ▶ 19 % déclarent que l'analytique RH est très efficace pour fournir des informations aux *cadres intermédiaires*
 - ▶ 13 % déclarent que l'analytique RH est très efficace pour fournir des informations aux *responsables hiérarchiques* ou aux *employés* dans leur ensemble

Principale
observation

3

Les entreprises s'appuient principalement sur l'analytique RH descriptive plutôt que sur l'analytique prédictive et prescriptive, plus sophistiquées.

- Environ deux tiers des entreprises (68 %) font un usage au moins modéré de l'analytique *descriptive*.
- Environ un tiers des entreprises (34 %) seulement font un usage au moins modéré de l'analytique *prédictive* et 43 % font un usage au moins modéré de l'analytique *prescriptive*.
- Seulement 15 % des entreprises font un usage élevé ou très élevé de l'analytique *prédictive* et 15 % font un usage élevé ou très élevé de l'analytique *prescriptive*.

Principale
observation

4

Les aspects les plus difficiles de l'analytique RH sont l'intégration, le nettoyage et la visualisation des données.

- Près de la moitié (49 %) des répondants considèrent que l'intégration des données est plutôt difficile ou très difficile.
- Un peu plus de deux répondants sur cinq (42 %) considèrent que le nettoyage des données est plutôt difficile ou très difficile.
- Un peu moins de deux répondants sur cinq (38 %) considèrent que la visualisation de l'analytique est plutôt difficile ou très difficile.

Principale
observation

5

Les professionnels des RH utilisent différentes méthodes pour diffuser et présenter les analyses RH.

- Les professionnels des RH sont plus enclins à fournir des analyses RH aux dirigeants par e-mail, mais l'utilisation des tableaux de bord se généralise.
 - ▶ Plus des deux tiers (68 %) envoient ces analyses par e-mail
 - ▶ Environ la moitié (49 %) utilisent des tableaux de bord
 - ▶ Environ deux répondants sur cinq (41 %) utilisent encore des rapports imprimés
- Lorsqu'on les interroge sur les méthodes les plus efficaces pour présenter une analyse RH, les deux méthodes les plus citées sont :
 - ▶ Des visualisations interactives (63 %)
 - ▶ Des présentations graphiques, comme PowerPoint

Principale
observation

6

Par comparaison aux entreprises qui sont à la traîne en matière d'analytique RH, les entreprises qui sont à la pointe de l'analytique sont :¹

- dix fois plus susceptibles d'être très efficaces dans la fourniture d'informations aux dirigeants
- huit fois plus susceptibles de faire un usage au moins modéré de l'analytique prédictive
- sept fois plus susceptibles d'intégrer souvent ou systématiquement des données non-RH aux données RH
- plus de cinq fois plus susceptibles d'intégrer souvent ou systématiquement des données non-RH aux données RH
- cinq fois plus susceptibles d'utiliser un logiciel d'analytique RH spécialisé
- cinq fois plus susceptibles de faire un usage au moins modéré de l'analytique prescriptive
- plus de trois fois plus susceptibles d'avoir des professionnels des RH compétents en affaires
- trois fois plus susceptibles d'avoir des responsables opérationnels favorables à l'analytique RH
- plus de deux fois plus susceptibles de déclarer que leur responsable RH est activement impliqué dans l'orientation de l'analytique RH
- trois fois *moins* susceptibles d'avoir des difficultés à nettoyer les données
- trois fois *moins* susceptibles de déclarer que l'intégration des données est plutôt difficile ou très difficile
- cinq fois *moins* susceptibles d'avoir des difficultés à collecter des données

1 Pour mieux comprendre ce qui permet de réussir dans l'analytique, nous avons séparé les répondants en deux cohortes.

- **Entreprises à la pointe de l'analytique** : Les répondants qui ont répondu « bonne » ou « très bonne » à la question « Quelle est la capacité de votre entreprise à concevoir et mettre en œuvre des processus pour tirer le maximum de valeur de l'analytique RH ? »
- **Entreprises à la traîne en matière d'analytique** : Les répondants qui ont répondu « mauvaise » ou « très mauvaise » à cette même question.

Les RH doivent améliorer leurs compétences d'analytique RH

Pour les besoins de cette étude, nous décrivons l'analytique RH comme suit :

Également appelée analytique du personnel ou des talents, l'analytique RH désigne le processus de collecte et d'analyse des données relatives aux personnes dans le but de produire des informations et d'améliorer la prise de décision. L'analytique RH comprend généralement l'utilisation de méthodologies, de technologies et d'expertise statistiques. Elle est parfois associée au terme indicateur et peut inclure l'analyse du « big data » et d'ensembles de données plus petits.



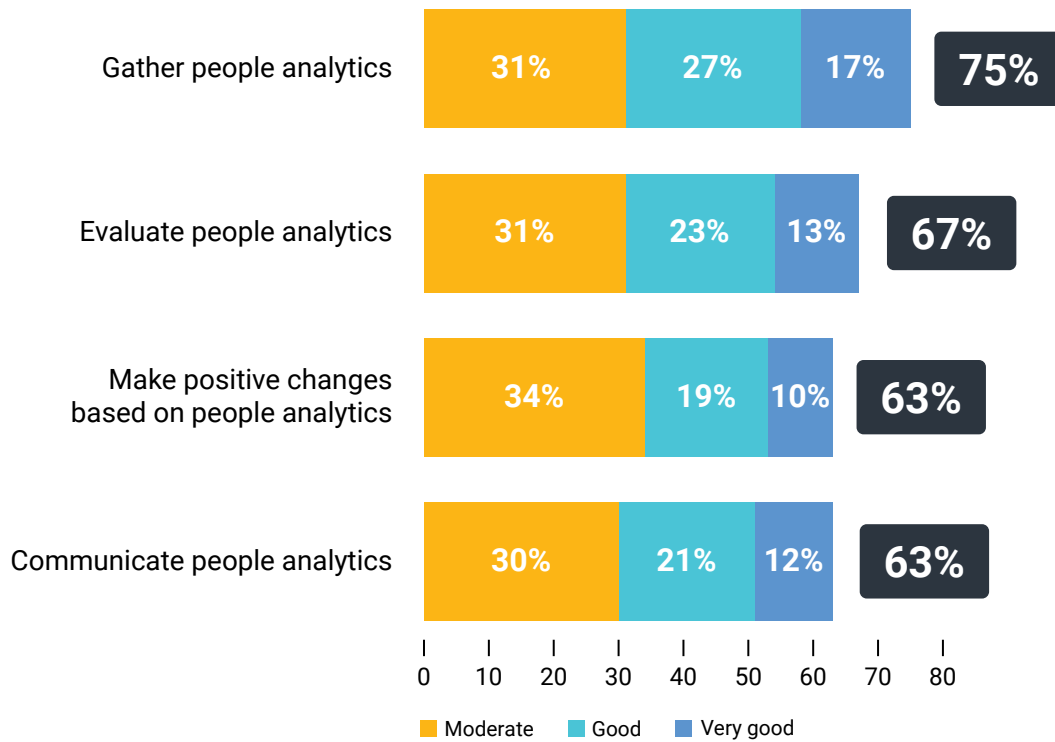
Observation : Seuls 29 % des répondants déclarent que leur entreprise est bonne ou très bonne lorsqu'il s'agit d'apporter des changements positifs basés sur l'analytique RH

Moins de la moitié des entreprises interrogées (44 %) ont atteint le premier échelon de l'échelle analytique en étant bonnes ou très bonnes dans la collecte de données destinées à l'analytique RH. Les chiffres diminuent à mesure que les entreprises progressent sur l'échelle. Un peu plus d'un tiers (36 %) d'entre elles sont bonnes ou très bonnes lorsqu'il s'agit d'évaluer l'analytique. Un peu moins d'un tiers (33 %) d'entre elles sont bonnes ou très bonnes lorsqu'il s'agit de communiquer les résultats, et encore moins (29 %) sont bonnes ou très bonnes lorsqu'il s'agit d'apporter des changements positifs.

Si nous baissons le niveau pour inclure les personnes interrogées qui considèrent leur entreprise comme « modérée », les chiffres sont plus encourageants. 75 % sont au moins modérément bonnes dans la collecte de données destinées à l'analytique RH, 63 % sont au moins modérément bonnes dans la communication de l'analytique RH.

En conclusion, il semblerait que bien qu'une minorité d'entreprises soit douée pour l'analytique RH, une majorité d'entre elles possède au moins des capacités modérées. Nous espérons que ces entreprises sont « sur la bonne voie » pour atteindre un niveau de compétence plus élevé. Les entreprises qui sont sur la bonne voie devraient être particulièrement intéressées par les résultats de cette étude, qui démontrent ce que les entreprises à la pointe de l'analytique font différemment des entreprises qui sont à la traîne dans ce domaine.

Interrogation issue de l'enquête : Veuillez évaluer la capacité de votre entreprise à :



Seules 44 % des entreprises sont bonnes ou très bonnes lorsqu'il s'agit de recueillir des données destinées à l'analytique RH



Observation : Un quart des entreprises seulement sont bonnes ou très bonnes dans la conception et la mise en œuvre de processus visant à exploiter l'analytique RH

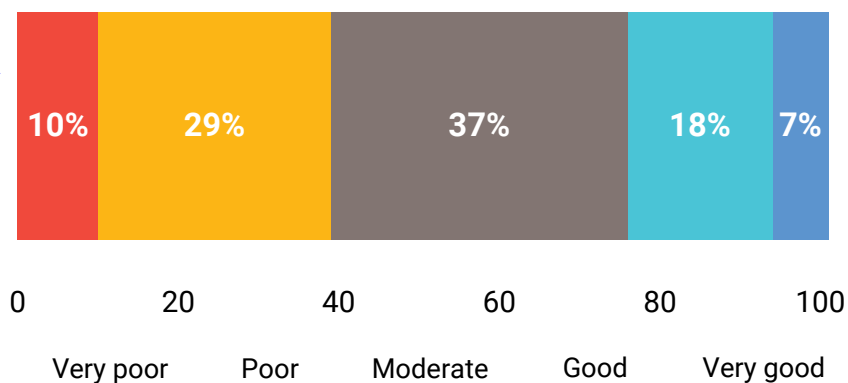
De nombreuses entreprises (39 %) n'ont pas encore fait grand-chose dans le domaine de l'analytique RH. Elles signalent que leur entreprise est mauvaise ou très mauvaise lorsqu'il s'agit de concevoir et mettre en œuvre des processus permettant d'exploiter l'analytique RH. Ces entreprises peuvent vouloir embaucher des professionnels issus d'entreprises de taille similaire qui ont eu du succès dans le domaine de l'analytique.

Quant aux entreprises qui se disent moyennement bonnes en la matière, elles doivent peut-être simplement s'améliorer au fil des ans, en renforçant progressivement leur crédibilité afin de pouvoir réunir davantage d'expertise et de ressources dédiées à l'analytique RH.



Près de deux entreprises sur cinq sont mauvaises ou très mauvaises dans la conception et la mise en œuvre de processus exploitant l'analytique RH

Question de l'enquête : Dans quelle mesure votre entreprise est-elle capable de concevoir et mettre en œuvre des processus pour exploiter au mieux l'analytique RH ?





Observation : L'analytique RH est exploitée au mieux lorsqu'elle permet de fournir des informations aux responsables RH

Près de deux entreprises sur cinq (38 %) déclarent que l'analytique RH est très efficace lorsqu'il s'agit de fournir des informations importantes aux responsables RH. 40 % se disent plutôt efficaces dans ce domaine. Puisque les responsables RH constituent la cible principale de l'analytique RH, il est raisonnable que ce groupe bénéficie du meilleur niveau de service.

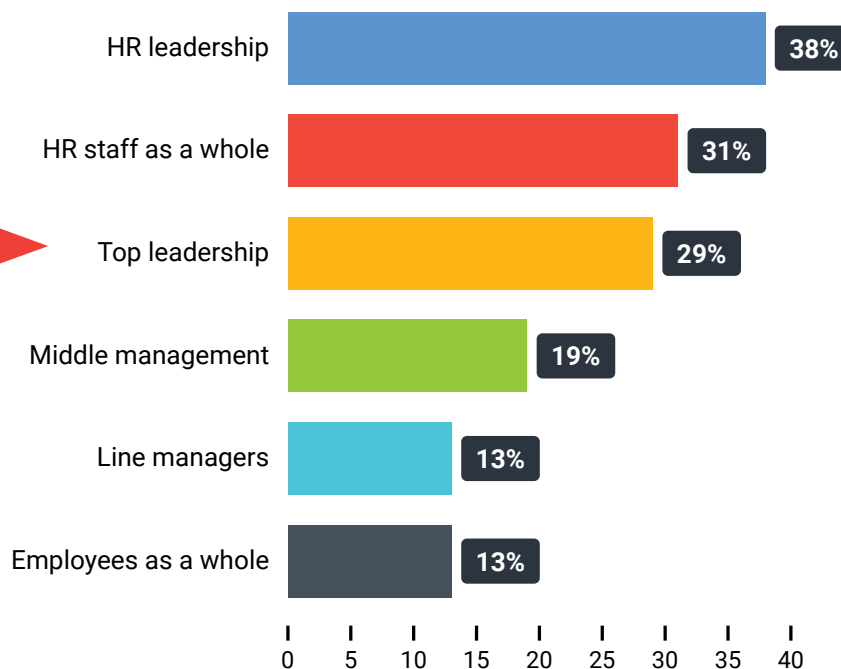
En revanche, les chiffres baissent lorsqu'il s'agit de fournir des informations aux dirigeants. Seuls 29 % des entreprises sont très efficaces et 39 % sont plutôt efficaces. Si l'équipe d'analystes des RH était très efficace pour fournir des informations à la direction, cela ferait toute la différence pour les RH. L'essentiel est de cerner ce qui compte le plus pour les responsables opérationnels et de leur fournir des données opportunes pour les aider à prendre des décisions.



Moins d'un tiers des entreprises (29 %) sont très efficaces pour fournir des informations aux dirigeants

Question de l'enquête : Dans votre entreprise, quelle est l'efficacité de l'analytique RH lorsqu'il s'agit de fournir des informations importantes sur les RH aux groupes suivants ?

Pourcentage de personnes ayant répondu « très efficace »



*Remarque de l'éditeur : L'échelle de cette question était la suivante : Pas du tout efficace, Pas très efficace, Plutôt efficace et Très efficace. Dans le graphique ci-dessus, nous avons choisi de ne montrer que les réponses Très efficace, mais dans la plupart des cas, les pourcentages dépassent les 50 % lorsque les données de la réponse Plutôt efficace sont incluses.

Les RH utilisent plus volontiers l'analytique dans certains domaines que dans d'autres



Observation : Seuls 34 % des répondants font un usage même modéré de l'analytique prédictive

Dans le cadre de l'enquête, nous avons défini quatre catégories d'analytique :

- **L'analytique descriptive** utilise les données relatives aux talents pour décrire ce qui s'est passé précédemment
- **L'analytique perspicace** permet aux dirigeants d'obtenir des informations utiles
- **L'analytique prédictive** utilise des outils comme les modèles statistiques et l'apprentissage automatique pour formuler des prédictions sur l'avenir
- **L'analytique prescriptive** aide les personnes concernées à décider ce qu'ils doivent faire pour mener à bien leurs activités

Bien que la plupart des entreprises (68 %) fassent au moins un usage modéré de l'analytique descriptive RH et que plus de la moitié (53 %) utilisent l'analytique perspicace, elles sont moins nombreuses à faire un usage ne serait-ce que modéré de l'analytique prescriptive (43 %) ou prédictive (34 %).

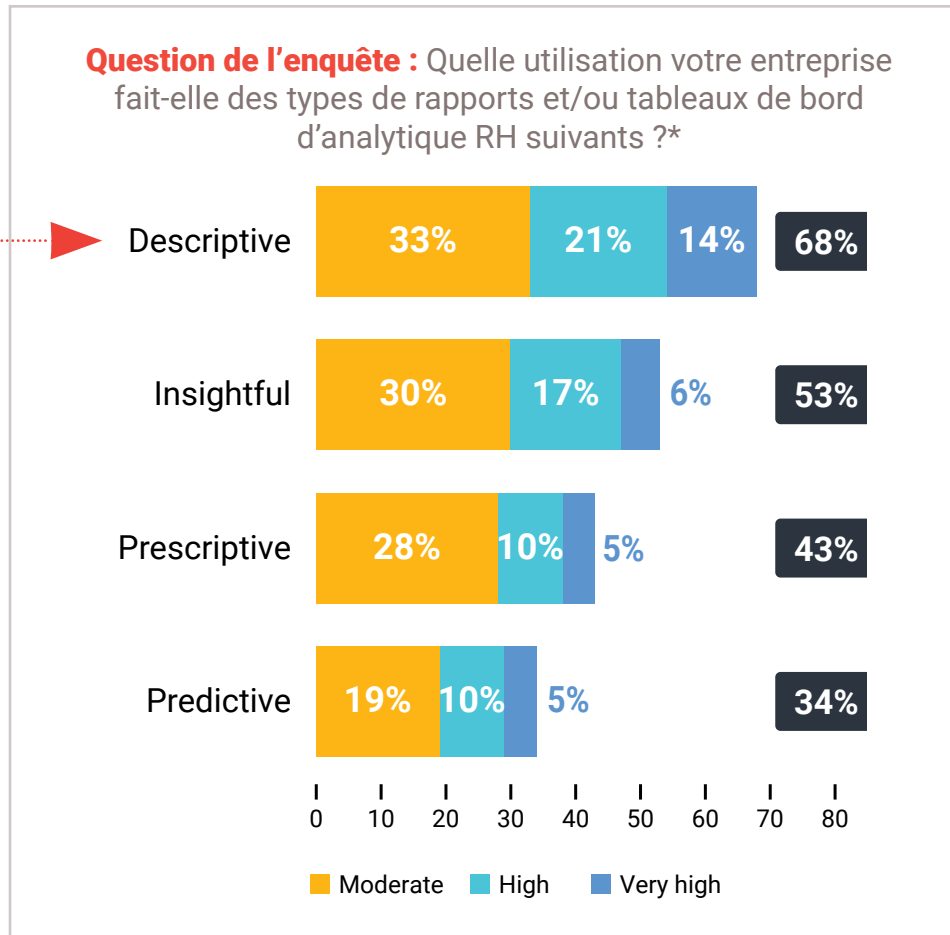
La situation s'assombrit considérablement si l'on s'en tient au pourcentage d'entreprises qui utilisent ce type d'analytique RH à un degré élevé ou très élevé :

- Descriptive (35 %)
- Perspicace (23 %)
- Prescriptive (15 %)
- Prédictive (15 %)

Le problème ici, c'est que même si les responsables opérationnels attendent des RH qu'elles soient en mesure de leur fournir des rapports descriptifs élémentaires, ils obtiennent beaucoup plus de valeur lorsque l'analytique indique quelles mesures les dirigeants doivent prendre, ce qui relève de l'analytique prescriptive et prédictive. La rareté relative de ce type d'analyses explique peut-être pourquoi seulement 29 % des personnes interrogées déclarent que leurs analyses RH sont considérées comme très efficaces par les dirigeants.



Près de trois quarts des entreprises font un usage au moins modéré de l'analytique RH descriptive



*Remarque de l'éditeur : L'échelle de cette question était la suivante : Très faible, Faible, Modérée, Élevée et Très élevée





Observation : La rémunération est le domaine fonctionnel le plus cité comme celui pour lequel l'analytique RH compte le plus

Nous avons interrogé des professionnels des RH pour savoir quelles sont les cinq fonctions RH pour lesquelles l'analytique RH compte le plus. La réponse la plus citée est la rémunération.

Les professionnels de la rémunération sont généralement à l'aise avec l'analytique, car ils manipulent des chiffres depuis toujours. Cependant, alors que les entreprises se concentrent davantage sur des enjeux comme l'équité salariale et la gestion des performances, on attend des experts en rémunération qu'ils procèdent à des analyses plus solides et plus perspicaces sur la base des données dont ils disposent. Pour ce faire, ils doivent de plus en plus souvent travailler main dans la main avec d'autres experts en RH capables de faire le lien avec d'autres fonctions clés de l'entreprise, comme l'acquisition de talents, la gestion des performances, l'apprentissage et le développement (L&D), ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI).

La deuxième fonction RH la plus citée est le recrutement et la sélection. L'analytique joue désormais un rôle important dans l'étude de chaque phase du processus d'acquisition de talents. Des données de bonne qualité aident l'équipe d'acquisition de talents à optimiser ses processus et ses dépenses. De plus, le recrutement et la sélection comportent généralement un nombre standard d'indicateurs à analyser, comme le délai d'embauche, le délai de recrutement, les taux d'acceptation, la qualité de l'embauche, le nombre de candidats par poste, etc.

Le troisième usage de l'analytique le plus cité concerne l'engagement des employés. Historiquement, il s'agissait d'analyses descriptives représentant les niveaux d'engagement selon différentes catégories d'employés (par département, sexe, poste, etc.). Une utilisation plus moderne de l'analytique consiste à identifier les facteurs d'engagement et à anticiper les mesures qui auront le plus fort impact pour accroître cet engagement.



Le recrutement et la sélection sont le deuxième domaine le plus cité pour l'utilisation de l'analytique RH

Question de l'enquête : Parmi les cinq domaines fonctionnels RH suivants, dans lesquels l'analytique RH compte-t-elle le plus pour votre entreprise ? (sélectionnez jusqu'à cinq réponses)



Certains aspects de l'analytique RH présentent plus de difficultés, notamment l'intégration des données



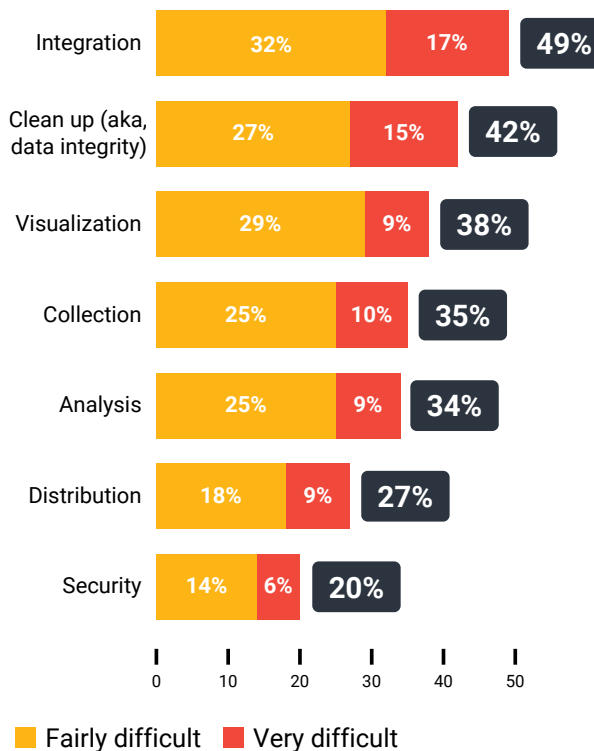
Observation : Près de la moitié des répondants considèrent que l'intégration des données est plutôt difficile ou très difficile

Les deux aspects les plus difficiles de l'analytique RH sont l'intégration des données et le nettoyage des données. Près de la moitié des répondants (49 %) jugent l'intégration des données plutôt difficile ou très difficile et presque autant (42 %) considèrent que le nettoyage des données est plutôt difficile ou très difficile. Fait encourageant, seuls 20 % d'entre eux considèrent que la sécurité des données est plutôt difficile ou très difficile, sans doute parce que l'entreprise a investi les ressources nécessaires dans la cybersécurité.



De nombreux répondants considèrent que le nettoyage des données est plutôt difficile ou très difficile

Question de l'enquête : Lorsqu'il s'agit de l'analytique RH, dans quelle mesure les processus suivants sont-ils difficiles pour votre entreprise ?



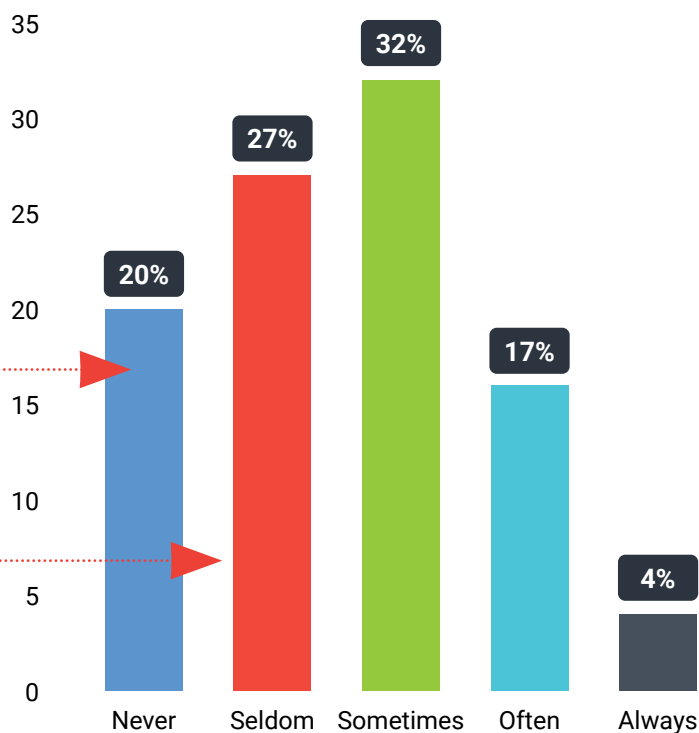


Observation : Seul une entreprise sur cinq environ intègre systématiquement ou souvent des données RH et des données non-RH

Il est souvent très utile d'intégrer des données RH et des données non-RH. Par exemple, les données sur l'engagement en elles-mêmes sont plutôt intéressantes, mais l'effet de l'engagement sur les ventes ou la productivité l'est encore plus. L'absentéisme en soi mérite d'être surveillé, mais l'impact de l'absentéisme sur la sécurité peut être d'un grand intérêt pour les dirigeants.

Une minorité d'entreprises (21 %) ont développé les compétences nécessaires pour intégrer des données non-RH avec des données RH, souvent ou systématiquement. Cependant, près de la moitié des entreprises viennent à peine de commencer ce type d'intégration, 47 % d'entre elles déclarant qu'elles intègrent rarement ou jamais des données RH et non-RH.

Question de l'enquête : À quelle fréquence votre entreprise intègre-t-elle des données non-RH aux données RH à des fins d'analytique ?



Près de la moitié des entreprises déclarent qu'elles intègrent rarement ou jamais des données RH et des données non-RH



Observation : Les répondants sont plus susceptibles d'intégrer des données RH avec des données financières ou opérationnelles

Lorsque les entreprises intègrent *effectivement* des données RH avec d'autres données, il s'agit le plus souvent de données financières ou opérationnelles. En intégrant les données financières et RH, une entreprise peut repérer l'impact des problèmes de gestion des talents sur les objectifs financiers clés en matière de vente, rentabilité, valeur pour les actionnaires, flux de trésorerie, taux de fidélisation des clients et plus encore. Par exemple, quel est le rapport entre les pratiques de gestion et la rétention du personnel de vente, et impact cela a-t-il sur les ventes ?

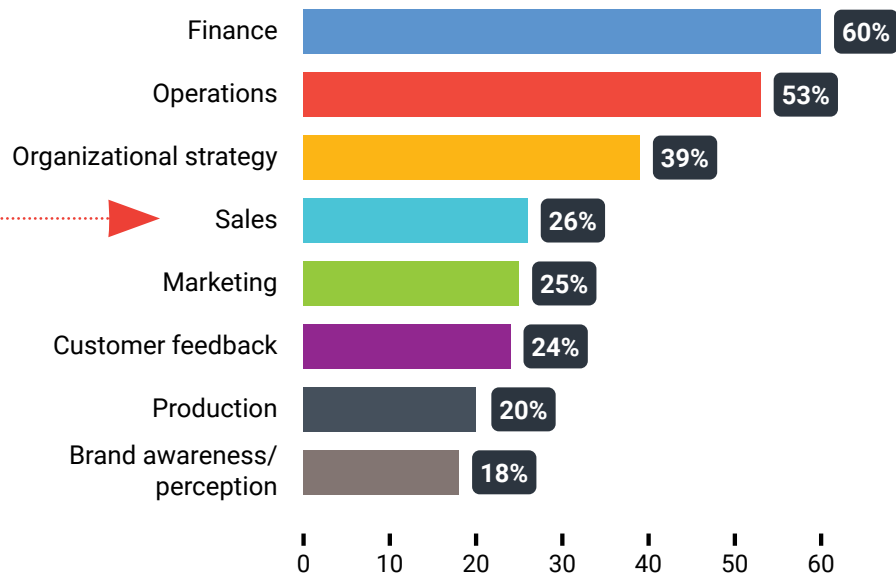
Les entreprises peuvent également exploiter la recherche de liens entre les données RH et l'analytique opérationnelle, comme l'impact de l'absentéisme sur la productivité, l'expérience des clients, le délai de résolution des problèmes, etc.

Parfois, les difficultés d'intégration ne sont pas d'ordre technique mais plutôt d'ordre culturel. Dans certains cas, par exemple, les services sont réticents à partager leurs données. L'équipe d'analytique RH doit alors remonter dans la hiérarchie organisationnelle pour obtenir l'autorisation d'accéder aux données d'un autre service.



Environ un quart des personnes interrogées ont intégré des données de vente aux données RH dans leur démarche analytique

Question de l'enquête : Quelles sont les données non-RH que votre entreprise intègre ? (Sélectionnez toutes les réponses qui conviennent)





Observation : Plus d'un tiers des répondants extraient des données de quatre systèmes ou plus pour établir des rapports d'analytique RH

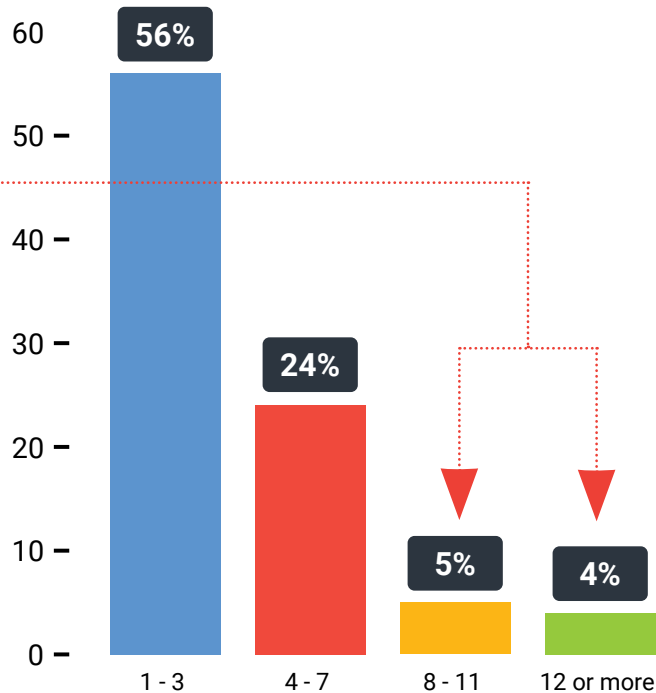
Une chose que les novices de l'analytique RH n'apprécient peut-être pas est la fréquence à laquelle il faut extraire les données de différents systèmes pour établir un rapport. Même en se limitant au seul domaine des RH, il est courant de devoir extraire des données d'un système de suivi des candidats, d'un système de formation et de développement, d'un système de gestion des performances, etc. Plus d'un tiers des répondants puisent des données dans plus de trois systèmes pour établir des rapports d'analytique RH, et 4 % exploitent 12 systèmes ou plus.

La nécessité d'extraire des données de nombreux systèmes a renforcé la demande d'entrepôts de données. Un entrepôt de données est mis en place pour y réunir régulièrement les données issues de nombreux systèmes afin de pouvoir les analyser. D'ailleurs, un entrepôt de données peut être utile même si vous ne puisiez des données que dans un seul système, car la façon dont les données sont enregistrées dans les systèmes transactionnels est rarement adaptée à l'analytique.



Seulement 9 % des répondants déclarent que leur entreprise extrait des données de 8 systèmes ou plus pour établir des rapports d'analytique RH

Question de l'enquête : Dans combien de systèmes RH et non-RH différents puisiez-vous des données pour établir des rapports d'analytique RH ? (Sélectionnez une seule réponse)



L'importance de la cohérence dans l'analytique RH



Observation : La collecte cohérente et régulière de données est largement considérée comme la pratique la plus utile pour l'analytique RH

Les entreprises cherchent constamment à améliorer l'analytique RH, et cette question de l'enquête révèle quelles pratiques fonctionnent. La méthode la plus citée pour améliorer l'analytique RH est la collecte cohérente et régulière de données. En d'autres termes, il semble que se concentrer sur les bases, et réussir dans ce domaine, est la première étape indispensable du processus.

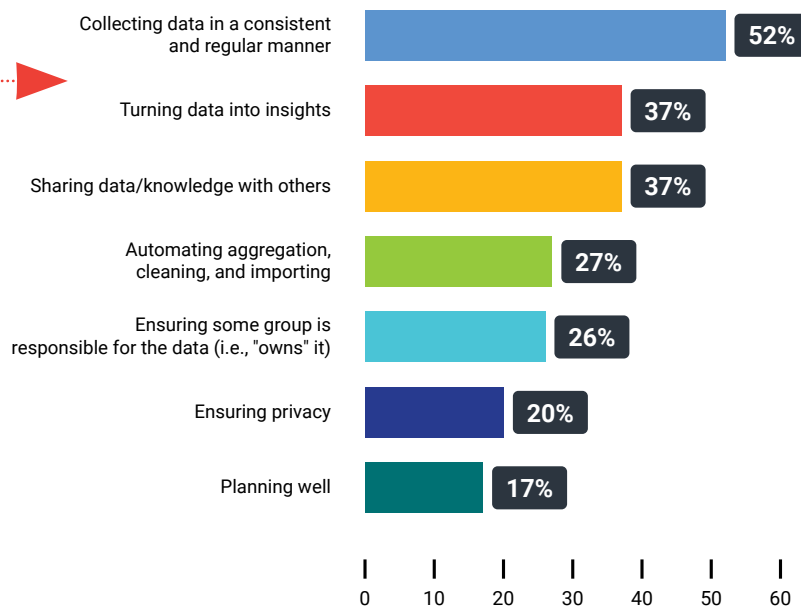
La deuxième méthode la plus citée pour améliorer l'analytique RH est la conversion des données en informations. Cela répond à un problème auquel les entreprises qui découvrent l'analytique RH sont souvent confrontées : elles produisent des chiffres face auxquels les responsables s'interrogent « Bon, et alors ? » Pour convertir les données en informations, il faut comprendre l'importance d'une donnée relative à l'humain (par exemple, l'engagement, le roulement du personnel, l'absentéisme, les motifs de départs regrettables pour l'entreprise, le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants) dans les performances d'une unité d'affaires. Les RH ne doivent pas présumer que les responsables des unités opérationnelles seront en mesure de générer ces informations par eux-mêmes ; c'est le rôle de l'équipe d'analytique de trouver le « et alors » dans les données qu'elle rapporte.





La transformation des données en informations est le deuxième moyen le plus cité pour améliorer l'analytique RH

Interrogation issue de l'enquête : Parmi les propositions suivantes, sélectionnez les trois pratiques qui ont été les plus utiles pour améliorer l'analytique RH dans votre entreprise. (sélectionnez jusqu'à trois réponses)



Les responsables RH s'impliquent activement dans l'analytique RH



Observation : Plus de la moitié des personnes interrogées sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que le responsable des RH participe activement à l'orientation du travail d'analytique RH

Il est encourageant de constater que plus de la moitié des répondants (53 %) sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que le responsable des RH participe activement à l'orientation du travail d'analytique RH. Lorsque l'analytique RH était encore balbutiante, beaucoup de responsables RH ne savaient pas du tout ce qu'ils devaient fournir et laissaient le soin à un expert de l'analytique de déterminer la marche à suivre. Désormais familiarisés avec l'analytique depuis un certain temps, la plupart des responsables RH s'y intéressent et la maîtrisent suffisamment pour diriger activement les démarches d'analytique RH. Leur participation est primordiale pour s'assurer que les travaux d'analytique s'intéressent à des sujets pertinents.

Il est tout aussi encourageant de constater que près de la moitié des répondants (46 %) sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que les responsables opérationnels sont fortement favorables au travail d'analytique RH. Dans un monde idéal, ce nombre serait plus élevé, néanmoins les RH n'ont pas besoin de recueillir le soutien de tous. L'équipe d'analytique RH peut se concentrer sur la collaboration avec des responsables opérationnels enthousiastes, et les succès obtenus à cette échelle finiront par rallier le soutien d'autres responsables.





Près de la moitié des personnes interrogées sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que les professionnels des RH ont un sens solide des affaires et de l'analytique RH

Question de l'enquête : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant votre entreprise :

Our head of HR is actively involved in directing people analytics work **33%** **20%** **53%**

Business managers are highly supportive of people analytics **34%** **12%** **46%**

HR professionals are savvy about key business as well as HR analytics **35%** **10%** **45%**

Our HR systems (HRIS, LMS, TMS, etc) are integrated such that we can easily pull data for analysis **24%** **10%** **34%**

We use analytics to conduct sophisticated workforce planning **16%** **5%** **21%**



■ Agree ■ Strongly agree

L'analytique mêle d'anciennes technologies et de nouvelles technologies



Observation : Les feuilles de calcul restent l'outil d'analytique le plus populaire

La plupart des entreprises (56 %) utilisent toujours des feuilles de calcul pour leurs activités d'analytique RH. Rien de surprenant en cela, puisque les feuilles de calcul sont bon marché, familières et omniprésentes. Ce qui est plus intéressant, c'est de savoir quels sont les autres outils d'analytique plébiscités par les professionnels des RH. Quarante et un pour cent utilisent les outils d'analytique intégrés à leur système central HCMS/SIRH ou d'autres technologies dédiées aux RH (par ex., LMS, ATS). Ces outils intégrés s'améliorent progressivement à mesure que leurs concepteurs s'adaptent aux besoins analytiques de leurs utilisateurs.

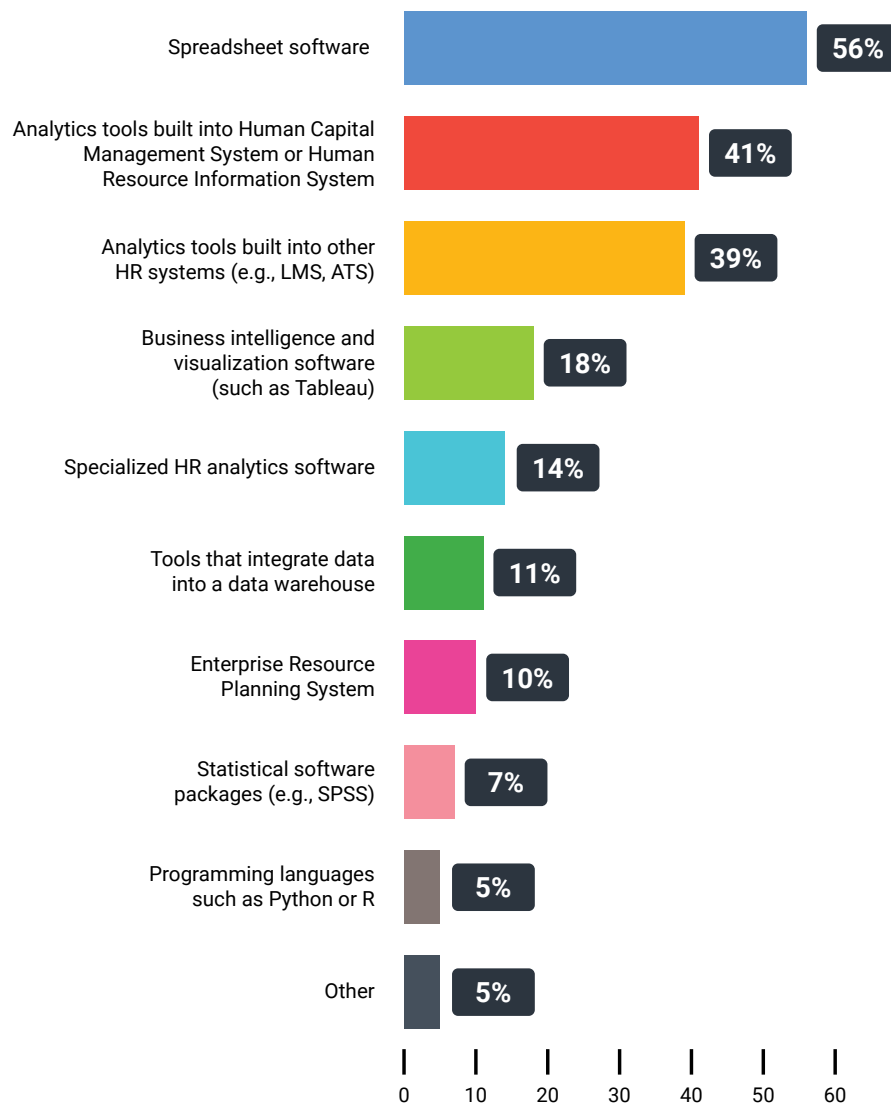
Notons que l'utilisation d'outils sophistiqués comme les progiciels statistiques et les langages de programmation qui facilitent le traitement des données, comme R et Python, est rare dans le domaine de l'analytique RH, ils représentent respectivement 7 % et 5 %. La majeure partie du travail d'analytique RH semble pouvoir être réalisée à l'aide de feuilles de calcul ou d'applications dédiées aux RH, comme SIRH ou LMS.





**Beaucoup
utilisent des outils
d'analytique intégrés
à d'autres systèmes
RH comme HCMS
ou ATS**

Question de l'enquête : Quelles solutions RH et de veille économique/analytique votre entreprise emploie-t-elle actuellement ? (Sélectionnez toutes les réponses qui conviennent)





Observation : Les pièces jointes aux e-mails restent le moyen le plus courant de transmettre des données RH aux dirigeants

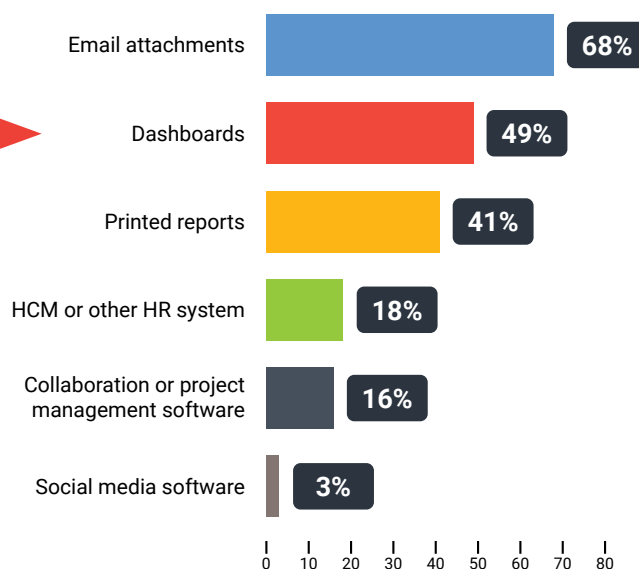
La plupart des entreprises utilisent plusieurs méthodes pour transmettre les rapports d'analytique RH aux dirigeants. Environ la moitié des entreprises interrogées utilisent des tableaux de bord. L'e-mail est encore plus populaire, puisqu'il est utilisé par 68 % des personnes interrogées. Notons que, même à l'ère du numérique, 41 % des personnes interrogées utilisent encore des rapports sur papier pour fournir des données analytiques aux cadres supérieurs. Bien entendu, l'utilisation de supports papier aura été perturbée par la pandémie de Covid-19, ce qui pourrait donner l'impulsion nécessaire pour éliminer le papier comme option privilégiée pour la transmission de rapports.

Les tableaux de bord ont l'avantage qu'ils permettent aux dirigeants de personnaliser les rapports comme bon leur semble et d'approfondir les données qui les intéressent. Toutefois, les tableaux de bord doivent être préparés avec soin, car leur intérêt s'estompe assez rapidement après l'attention qu'on leur porte initialement. Les RH doivent comprendre quelles informations les dirigeants utiliseront dans leur prise de décision et à quelle fréquence ils souhaitent voir ces supports mis à jour.



Environ la moitié des entreprises utilisent des tableaux de bord pour fournir des rapports d'analytique RH aux dirigeants

Question de l'enquête : Comment transmettez-vous actuellement vos rapports d'analytique RH aux dirigeants ?
(Sélectionnez toutes les réponses qui conviennent)



Remarque de l'éditeur : Les répondants qui ont choisi « Autre » à cette question ont souvent indiqué utiliser PowerPoint ou un logiciel de présentation similaire. Cependant, pour les besoins de cette enquête, nous avons estimé qu'il s'agissait d'une technologie de présentation, et non de distribution. Nous abordons cette technologie dans la question suivante.



Observation : Les professionnels des RH sont plus enclins à dire qu'une visualisation interactive est le meilleur moyen de présenter une analyse RH

Les répondants conviennent généralement que les visualisations interactives (comme Tableau ou Power BI) ou les présentations graphiques (comme PowerPoint) sont le meilleur moyen de présenter une analytique RH. Dans un cas comme dans l'autre, plus de 60 % des répondants ont désigné ces méthodes comme leurs deux choix préférés. Les présentations PowerPoint sont plus simples à créer que les présentations interactives, car presque tous les professionnels maîtrisent cet outil. Si l'analytique et ses implications sont simples, les PowerPoint et les programmes assimilés suffisent.

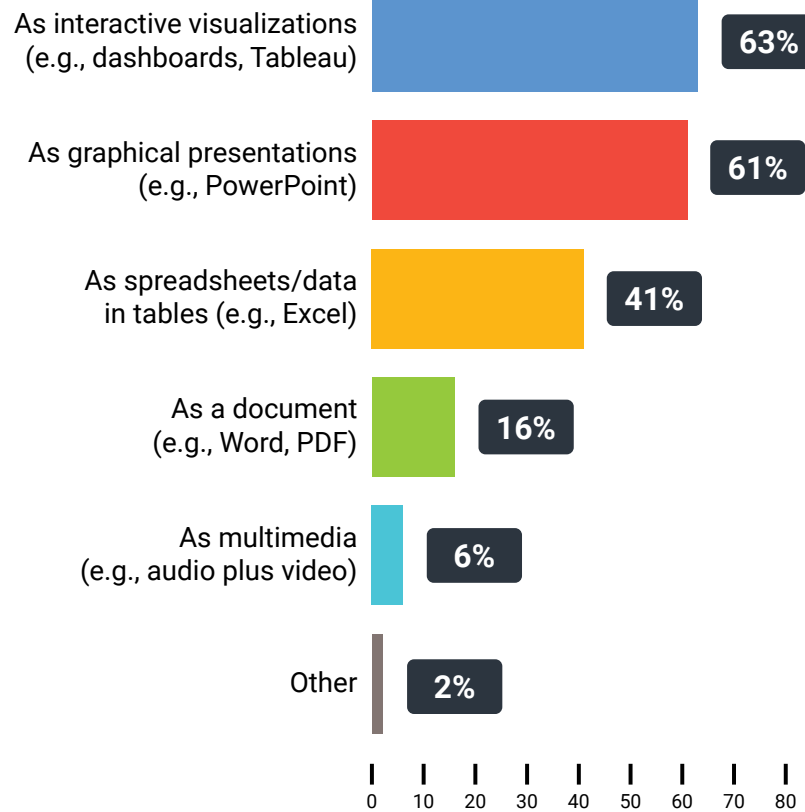
Les outils interactifs comme Tableau sont particulièrement utiles lorsque le responsable souhaite travailler avec le professionnel de l'analytique pour donner du sens aux données. Un outil interactif permet au responsable de s'asseoir avec un analyste et d'obtenir facilement des réponses à des questions du type « Et si », par exemple : « Et si nous excluons la division Est du rapport ? » ou « Et si nous comparions les réponses des personnes très performantes à celles des autres ? » Entre les mains d'un analyste chevronné, l'utilisation d'un outil interactif peut accroître l'engagement de la direction, la compréhension et, en définitive, favoriser de meilleures décisions. Le seul inconvénient des outils interactifs est que leur attrait risque de détourner l'attention des managers, qui vont passer des heures à rechercher des données sans aucun rapport avec la décision prioritaire qu'ils doivent prendre.





Plus de la moitié des personnes interrogées déclarent que les présentations graphiques comme PowerPoint sont l'un des deux meilleurs moyens de présenter une analyse RH

Question de l'enquête : Dans la liste suivante, quels sont les deux moyens les plus efficaces de présenter une analytique RH ? (sélectionnez jusqu'à deux réponses)





Observation : Seulement 36 % des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que leur plateforme d'analytique fournit des informations exploitables

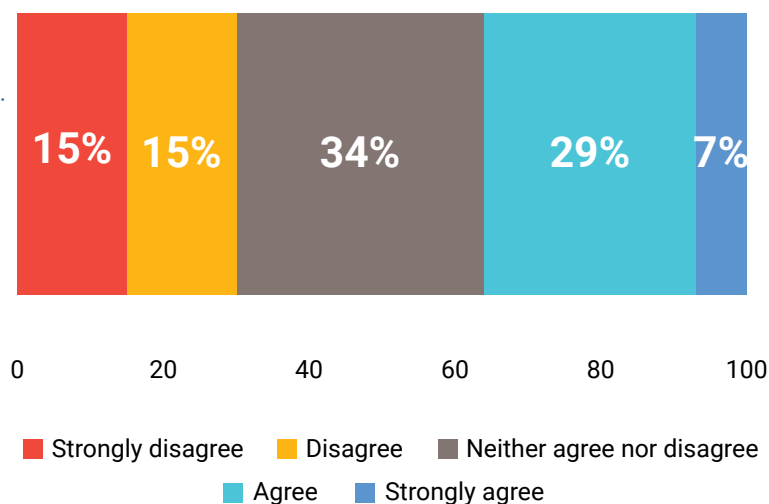
Il est décevant de constater que seulement 36 % des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que leur plateforme d'analytique fournit des informations exploitables. On pourrait s'interroger sur l'intérêt d'une plateforme qui ne fournit pas d'informations exploitables

Dans certains cas, cependant, nous soupçonnons que ce n'est pas la plateforme qui est en cause. Une plateforme analytique n'est qu'un simple outil, qui, s'il n'est pas alimenté par des données qualitatives, n'est alors d'aucune utilité. Parfois, il est possible d'améliorer les informations exploitables en fournissant de meilleures données en amont. Dans d'autres cas, on peut espérer une amélioration en amont si l'on a compris quels types d'analyses fournissent des informations exploitables.



Trente pour cent des répondants ne sont pas d'accord pour dire que leur plateforme d'analytique fournit des informations exploitables

Interrogation issue de l'enquête : La plateforme analytique RH de votre entreprise fournit des informations exploitables :





Observation : En règle générale, les données RH ne correspondent pas à toutes les caractéristiques du big data

Le terme « big data » désigne généralement des données si volumineuses, rapides et complexes qu'elles sont difficiles à traiter avec les méthodes statistiques traditionnelles. Alors, les données RH sont-elles un type de big data ?

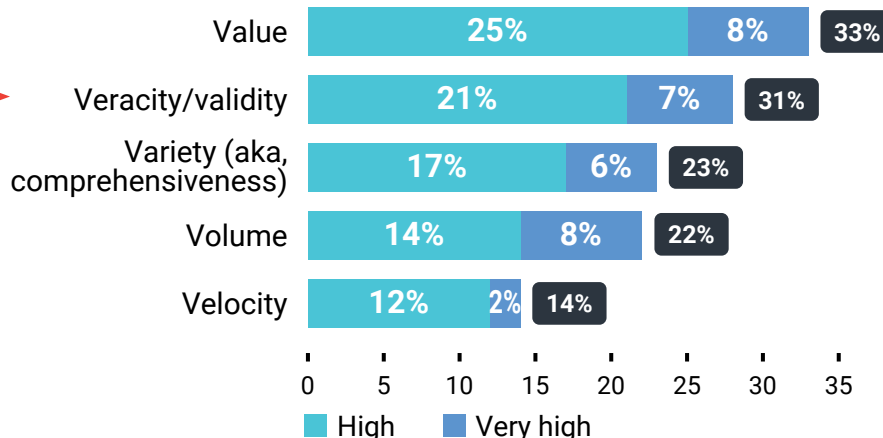
Pour répondre à cette question, nous avons interrogé nos répondants sur cinq caractéristiques généralement associées au big data : la valeur, la validité, le volume, la rapidité et la variété. Nous avons découvert qu'une minorité de répondants pense que leurs données analytiques RH reflètent ces caractéristiques à un degré élevé ou très élevé. Parmi ces cinq caractéristiques, les données RH sont les plus susceptibles d'être considérées comme précieuses (33 %) et valables (27 %). Mais le volume des données RH est modeste par rapport à d'autres sources d'informations, comme celles recueillies dans les centres de données. Les données ne circulent pas et ne changent pas aussi rapidement que dans d'autres domaines comme la bourse.

Par conséquent, nous pensons que les données RH - en tout cas ces jours-ci - sont une ressource plus rare qu'il faut nettoyer, affiner et bien intégrer afin d'obtenir des informations précieuses. Un bon analyste de données RH n'est pas nécessairement un « mineur de données » ou un « data scientist », mais il doit néanmoins être capable de discerner les schémas et de tirer des informations des données. Dans le meilleur des cas, ils peuvent même utiliser l'analytique RH pour prédire l'impact d'initiatives spécifiques de gestion des talents et les recommander aux dirigeants.

Question de l'enquête : Dans quelle mesure convenez-vous que les propositions suivantes sont des caractéristiques des données de l'analytique RH dans votre entreprise ?



Moins d'un tiers des répondants sont d'accord pour dire que la véracité/validité est une caractéristique de leurs données RH à un degré élevé ou très élevé



Nous pouvons tirer des leçons des entreprises à la pointe de l'analytique RH

Pour mieux comprendre à quoi ressemble le succès dans l'analytique RH, nous avons séparé les répondants en deux cohortes.

- **Entreprises à la pointe de l'analytique** : Les répondants qui ont répondu « bonne » ou « très bonne » à la question « Quelle est la capacité de votre entreprise à concevoir et mettre en œuvre des processus pour tirer le maximum de valeur de l'analytique RH ? »
- **Entreprises à la traîne en matière d'analytique** : Les répondants qui ont répondu « mauvaise » ou « très mauvaise » à cette même question.



Observation : Les entreprises à la traîne en matière d'analytique sont cinq fois plus susceptibles d'avoir des difficultés à collecter des données que les entreprises à la pointe de l'analytique

Pour les entreprises à la traîne en matière d'analytique, les problèmes commencent dès le début. Dans la toute première phase de l'analytique RH, à savoir, la collecte des données, ces entreprises sont cinq fois plus susceptibles que les entreprises en pointe dans l'analytique RH de considérer la collecte des données comme quelque chose de plutôt difficile ou très difficile. Des schémas similaires apparaissent concernant le nettoyage des données et l'intégration des données.

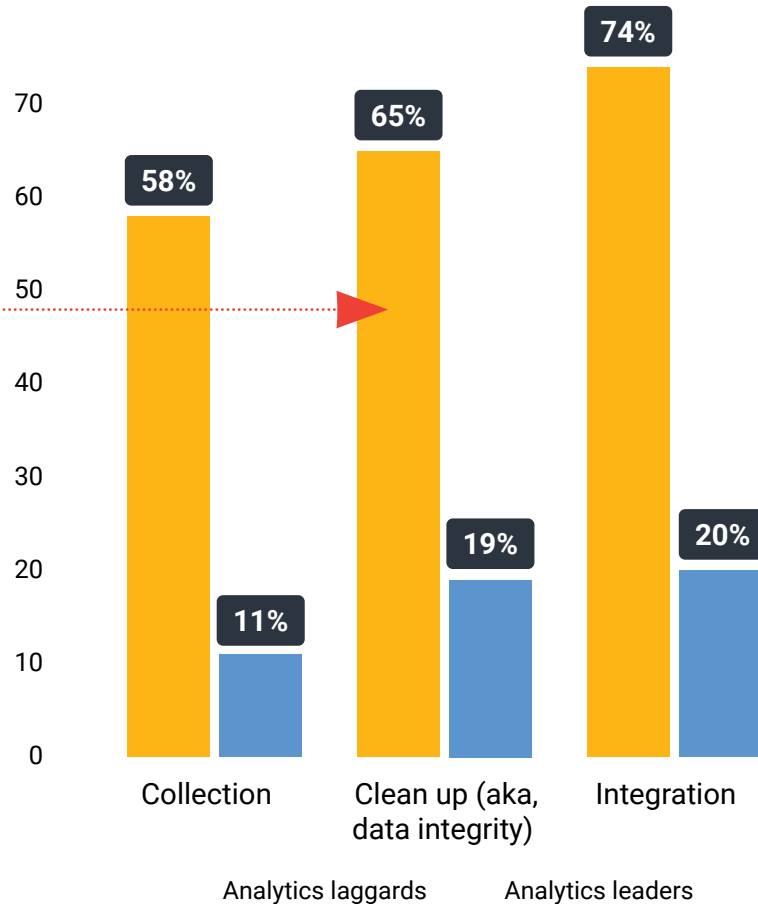
La leçon semble évidente : Pour progresser en matière d'analytique, les RH doivent commencer par la base : collecter des données propres. Cela peut constituer un projet d'envergure qui ne produit pas de résultats immédiats. L'astuce consiste à se concentrer sur la collecte et le nettoyage des données qui comptent le plus. Par exemple, si les RH se concentrent sur la collecte et le nettoyage des données relatives à l'acquisition de talents, alors l'échelle du projet reste raisonnable. À partir de là, on peut procéder à une analyse significative dans ce domaine. Une fois que les RH ont obtenu un certain succès dans l'analytique d'un domaine spécifique, comme l'acquisition de talents, il est alors plus facile de progresser dans la collecte et le nettoyage des données appartenant à d'autres domaines.



Les entreprises à la traîne en matière d'analytique ont trois fois plus de chances de rencontrer des difficultés pour nettoyer leurs données que les entreprises à la pointe dans ce domaine

Question de l'enquête : Lorsqu'il s'agit de l'analytique RH, dans quelle mesure les processus suivants sont-ils difficiles pour votre entreprise ?

Pourcentage de personnes interrogées ayant répondu
Plutôt difficiles ou Très difficiles



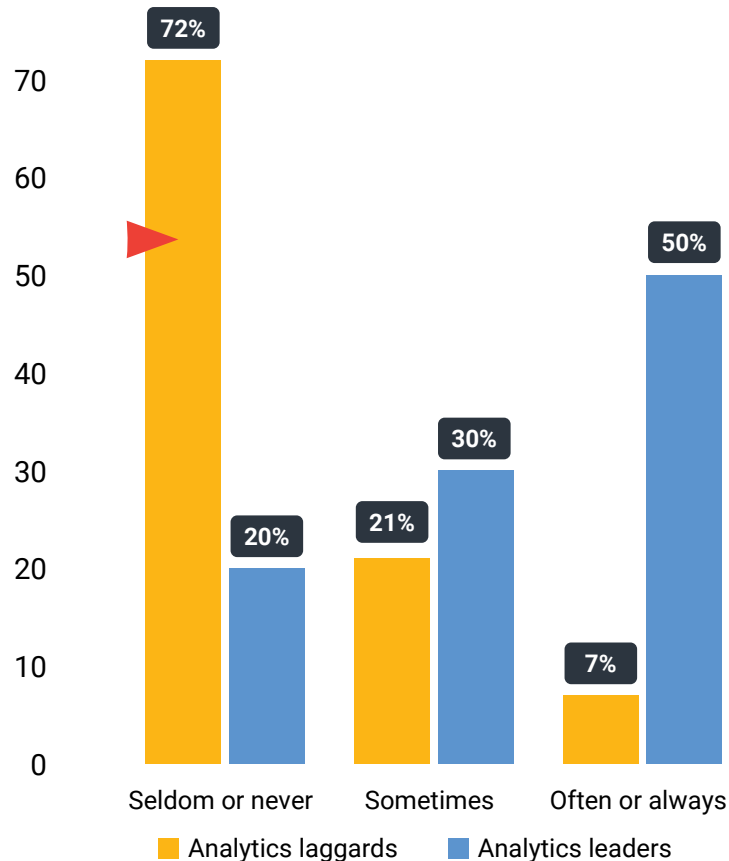


Observation : Les entreprises à la pointe de l'analytique sont sept fois plus susceptibles que les entreprises à la traîne dans ce domaine d'intégrer souvent ou systématiquement des données non-RH aux données RH

La plupart des entreprises à la traîne en matière d'analytique intègrent rarement ou jamais des données non-RH aux données RH. En revanche, les entreprises à la pointe de l'analytique sont sept fois plus susceptibles que les entreprises à la traîne d'intégrer souvent ou systématiquement des données non-RH aux données RH.

Il est possible que l'intégration de ces données nécessite un degré de sophistication qui dépasse les capacités actuelles des entreprises à la traîne. Cependant, il se peut également que l'une des raisons pour lesquelles tant d'entreprises à la traîne rencontrent des difficultés pour obtenir des informations exploitables à partir de l'analytique RH est qu'elles s'affranchissent de l'étape supplémentaire qui consiste à relier les données opérationnelles aux données RH.

Question de l'enquête : À quelle fréquence votre entreprise intègre-t-elle des données non-RH aux données RH à des fins d'analytique ?



Les trois quarts des entreprises à la traîne en matière d'analytique intègrent rarement ou jamais des données non-RH aux données RH



Observation : Dans les entreprises à la pointe de l'analytique, le responsable des RH est deux fois plus susceptible de participer activement à l'orientation des travaux d'analytique RH

L'une des différences les plus révélatrices entre les entreprises performantes et leurs homologues moins performantes dans l'analytique est que les entreprises à la pointe de l'analytique sont plus susceptibles d'avoir le soutien du DRH et des responsables opérationnels. Une entreprise qui souhaiterait améliorer l'analytique RH serait avisée de commencer par recueillir ce genre de soutien. En particulier les DRH qui s'imaginent pouvoir déléguer la responsabilité de l'analytique à un spécialiste de niveau inférieur pour obtenir des résultats se trompent.

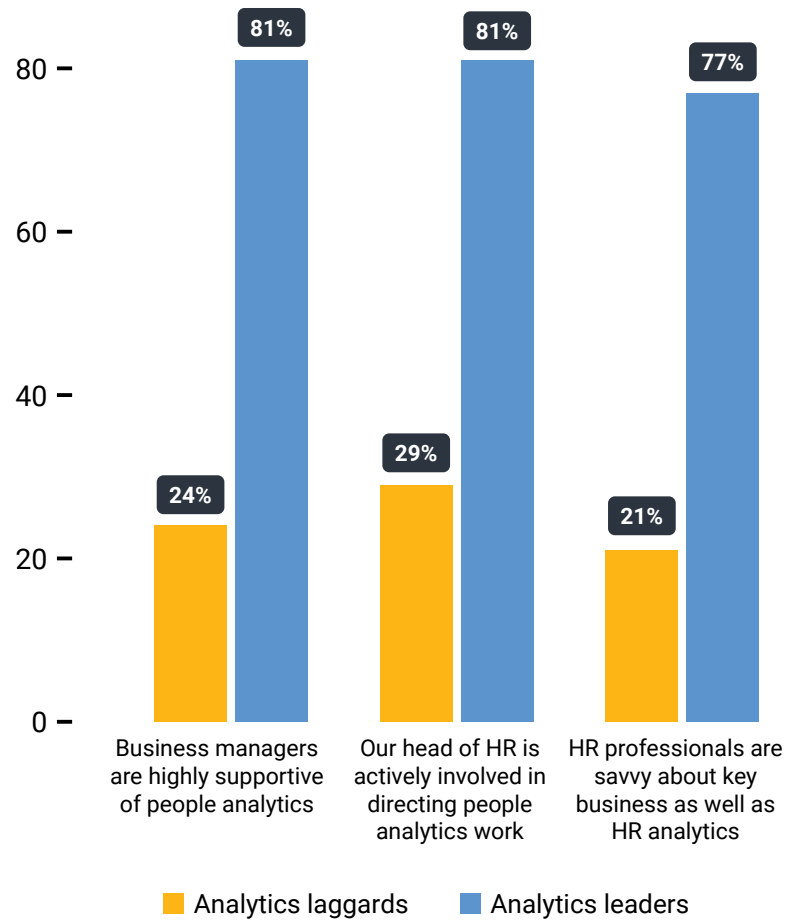
La motivation du DRH pour s'impliquer directement dans l'analytique est simple : s'il n'y participe pas, la fonction a moins de chances de réussir. Qu'en est-il des responsables opérationnels ? Comment obtenir leur soutien ? Il peut être difficile de convaincre des responsables opérationnels sceptiques qu'ils doivent apporter leur soutien à l'analytique RH. Heureusement, vous aurez rarement besoin de vous atteler à cette tâche. En règle générale, vous trouverez au moins quelques responsables qui s'intéressent à l'analytique. Les RH devraient travailler avec les responsables enthousiastes pour engranger quelques succès analytiques. Une fois que les RH auront prouvé leur succès dans certains secteurs de l'entreprise, il sera beaucoup plus facile d'obtenir le soutien d'autres responsables.





Dans les entreprises à la pointe de l'analytique, les responsables opérationnels sont trois fois plus susceptibles d'être favorables à l'analytique RH

Question de l'enquête : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant votre entreprise :





Observation : Les entreprises leaders de l'analytique sont cinq fois plus susceptibles que les entreprises à la traîne d'utiliser des logiciels analytiques RH spécialisés

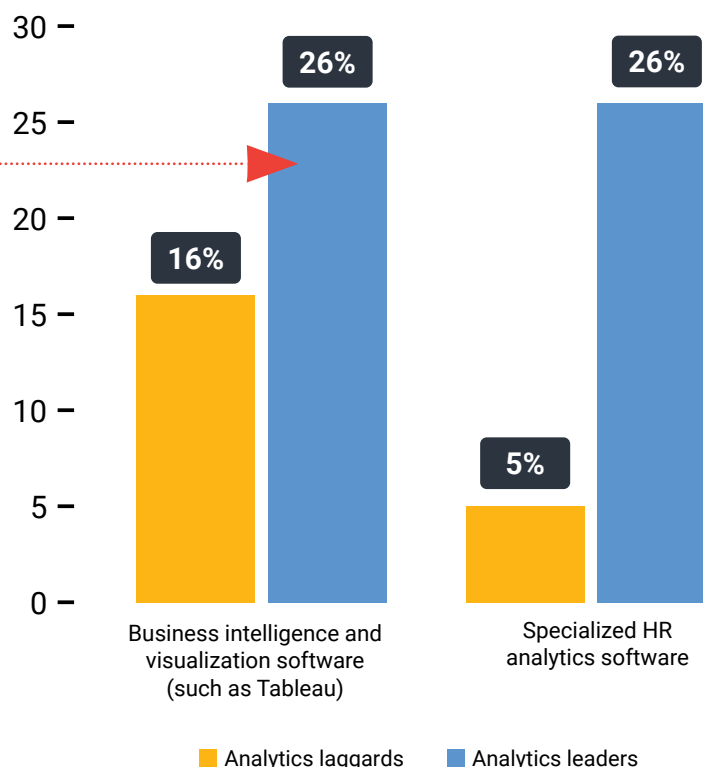
Il est rare que les entreprises à la traîne en matière d'analytique utilisent des outils d'analytique sophistiqués ; seules 16 % d'entre elles utilisent des logiciels de veille stratégique et de visualisation. Elles sont encore moins nombreuses, 5 %, à utiliser des logiciels d'analytique RH spécialisés.

Il est évident d'après les données, que les entreprises à la pointe de l'analytique sont beaucoup plus susceptibles d'utiliser ces outils. Il y a toutefois un bémol pour les entreprises qui sont à la traîne. Si l'entreprise n'est même pas capable de collecter des données propres, il serait prématuré de penser que des outils sophistiqués vont lui permettre de résoudre ses problèmes. La leçon à tirer ici concerne davantage les entreprises qui ont déjà fait des progrès dans l'analytique et qui cherchent à passer à l'étape suivante. Pour ces entreprises, des outils sophistiqués peuvent considérablement accélérer leurs analyses.



Les entreprises à la pointe de l'analytique sont plus susceptibles que les entreprises à la traîne d'utiliser des logiciels de veille stratégique et de visualisation

Question de l'enquête : Quelles solutions RH et de veille économique/analytique votre entreprise emploie-t-elle actuellement ? (Sélectionnez toutes les réponses qui conviennent)





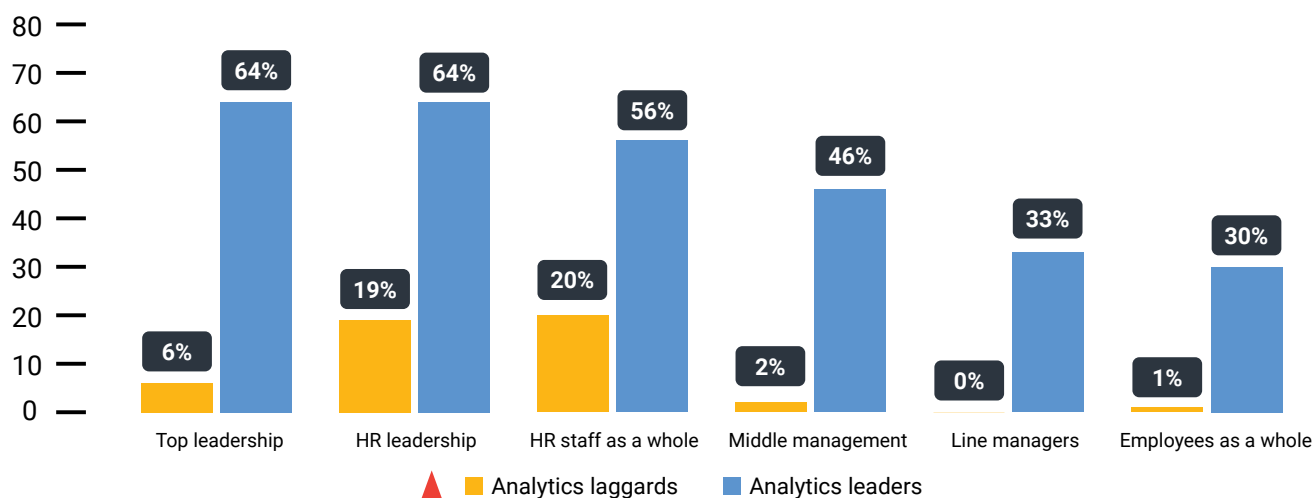
Observation : Plus de la moitié des entreprises à la pointe de l'analytique sont très efficaces lorsqu'il s'agit de fournir des informations aux dirigeants, aux responsables RH et à l'ensemble du personnel des RH

Lorsqu'il s'agit d'efficacité dans la fourniture d'informations, le but ultime de l'analytique, il n'y a pas de comparaison entre les entreprises à la pointe de l'analytique et les entreprises à la traîne. Les entreprises à la pointe de l'analytique ont plus de dix fois plus de chances d'être très efficaces dans la fourniture d'informations aux dirigeants. Parmi les entreprises à la traîne, moins de cinq pour cent sont très efficaces lorsqu'il s'agit de fournir des informations aux cadres intermédiaires, aux responsables hiérarchiques ou aux employés dans leur ensemble.

Il en ressort que les entreprises qui réussissent dans le domaine de l'analytique ont tendance à se concentrer sur la fourniture d'informations. Les entreprises à la traîne seraient avisées de ne pas se lancer dans un projet analytique si elles ne sont pas capables de fournir des informations à un groupe de parties prenantes.

Question de l'enquête : Dans votre entreprise, quelle est l'efficacité de l'analytique RH lorsqu'il s'agit de fournir des informations importantes sur les RH aux groupes suivants ?

Pourcentage de personnes interrogées ayant répondu Très efficace



Les entreprises qui sont à la pointe de l'analytique ont trois fois plus de chances que les entreprises à la traîne d'être très efficaces dans la fourniture d'informations à la direction des RH

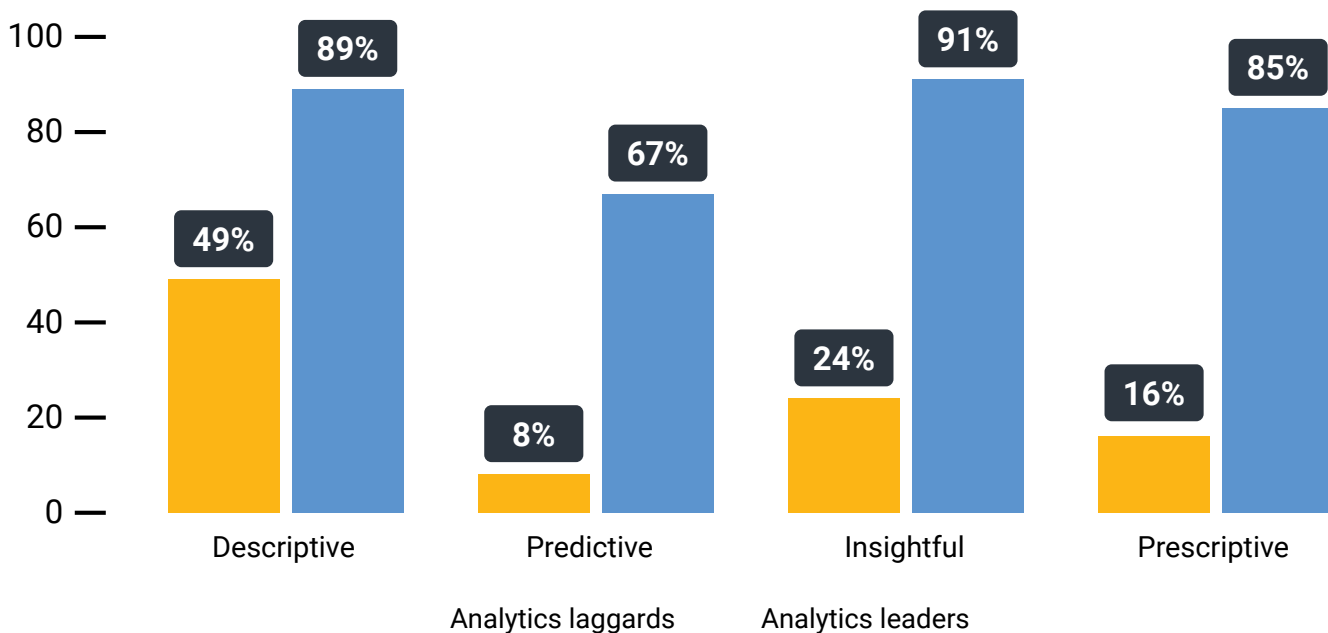




Observation : Les entreprises à la pointe de l'analytique sont huit fois plus susceptibles que les entreprises à la traîne de faire un usage au moins modéré de l'analytique prédictive

Les entreprises à la pointe de l'analytique sont cinq fois plus susceptibles que les entreprises à la traîne de faire un usage au moins modéré de l'analytique prescriptive. En effet, l'une des différences les plus marquantes entre les entreprises à la pointe de l'analytique et les entreprises à la traîne repose dans leur utilisation d'outils analytiques sophistiqués. Parmi les entreprises à la traîne, rares sont celles qui font un usage même modéré de l'analytique prédictive, perspicace ou prescriptive. En revanche, plus de 90 % des entreprises à la pointe de l'analytique font un usage au moins modéré de l'analytique perspicace. En outre, elles sont presque aussi nombreuses à faire un usage au moins modéré de l'analytique prescriptive.

Question de l'enquête : Dans quelle mesure votre entreprise utilise-t-elle les types de rapports et/ou tableaux de bord d'analytique RH suivants ?





Principaux points à retenir

Quels enseignements clés pouvons-nous tirer de cette étude ?
Voici quelques points à retenir :

Point clé à retenir 1

Soyez optimiste : Bien qu'elles soient minoritaires, de nombreuses entreprises sont bonnes ou très bonnes dans les différents aspects qui constituent l'analytique RH. Votre entreprise peut aussi l'être si elle prend les bonnes mesures.

Point clé à retenir 2

Commencez par les principes fondamentaux puis montez en puissance. Seules 15 % des entreprises interrogées utilisent l'analytique prédictive à un degré élevé ou très élevé. Les entreprises ont toujours la possibilité de réaliser des analyses utiles, même si les statistiques sophistiquées sont trop ambitieuses pour votre service.

Point clé à retenir 3

Commencez par les bases : la collecte et le nettoyage des données. Commencez par mettre en place les bases pour collecter des données propres. Mais n'essayez pas de tout faire en même temps. Concentrez-vous sur les domaines où l'analytique des données sera la plus pertinente pour l'entreprise.

Point clé à retenir 4

Apprenez à utiliser des outils de visualisation qui facilitent l'interaction. Les outils de visualisation interactifs sont l'un des meilleurs moyens de communiquer les données d'analytique RH et d'impliquer les utilisateurs dans l'analytique.

Point clé à retenir 5

Faites le pont entre le sens des affaires et la maîtrise de l'analytique. Les partenaires opérationnels doivent avoir le sens de l'analytique RH et les professionnels de l'analytique RH doivent avoir le sens des affaires. Tout le monde ne peut pas être un expert en tout, mais l'équipe dans son ensemble doit avoir suffisamment de points communs pour collaborer efficacement.

Point clé à retenir 6

Sollicitez votre équipe de rémunération. Vous manquez de professionnels compétents en analytique RH ? Vous avez probablement déjà des professionnels de l'analytique au sein de votre équipe de rémunération. Envisagez de les faire participer aux projets d'analytique RH comme conseillers.

Point clé à retenir 7

Sollicitez la participation active du DRH. Les entreprises dans lesquelles le DRH est activement impliqué dans l'analytique des RH ont deux fois plus de chances de réussir. Reconnaissez que c'est un domaine tout nouveau pour de nombreux responsables RH et travaillez avec eux pour les former. Ne vous attendez pas à ce qu'ils sachent tout de suite comment procéder.

Point clé à retenir 8

Travaillez avec des responsables opérationnels qui sont déjà favorables à l'analytique. Il n'y a rien de plus favorable pour l'analytique RH que d'engranger quelques « victoires » dans l'entreprise. La meilleure façon de remporter des victoires est de travailler en étroite collaboration avec les responsables qui sont déjà convaincus que l'analytique RH peut être pourvoyeuse de valeur.

Point clé à retenir 9

Faites de la fourniture d'informations l'objectif d'un projet analytique. L'objectif d'un projet analytique n'est pas de procéder à une analyse en soi, mais de fournir des informations. Gardez cet objectif au premier plan de votre réflexion, surtout lorsque vous faites face à des responsables opérationnels.

Point clé à retenir 10

Célébrez les victoires. Lorsque vous obtenez une « victoire », par exemple en fournissant des informations à un responsable opérationnel, célébrez cette victoire. Cela boostera le moral de l'équipe, renforcera sa crédibilité et, surtout, ce sera un exemple clair de ce à quoi ressemble une analyse perspicace.

Point clé à retenir 11

Efforcez-vous d'intégrer des données RH et des données non-RH. Bien que l'intégration des données soit difficile, il semblerait que l'intégration de données RH et de données non-RH présente un réel avantage. Travaillez dans ce sens.

Point clé à retenir 12

Lorsque vous êtes prêt, choisissez un logiciel d'analytique RH spécialisé. Les entreprises leaders de l'analytique sont cinq fois plus susceptibles que les entreprises à la traîne dans ce domaine d'utiliser des logiciels analytiques RH spécialisés. Une fois que vous avez mis en place les bases de la collecte et du nettoyage de données, et de la création de rapports, voyez comment les outils spécialisés peuvent apporter de la valeur.



À propos d'Oracle

Faisant partie d'Oracle Cloud Applications, Oracle Cloud HCM permet aux professionnels des RH de rendre le travail plus humain en améliorant toute l'expérience professionnelle. Oracle fournit aux entreprises une solution complète reliant chaque processus des ressources humaines, de l'embauche à la retraite, y compris les RH au sens large, la gestion des talents, la gestion de l'effectif et la paie. C'est aussi la solution la plus connectée à l'échelle de toute l'entreprise, avec un cloud unique qui unifie la gestion des ressources humaines dans la finance, la chaîne d'approvisionnement et l'expérience client. oracle.com/hcm



À propos de HR.com et du HR Research Institute



Le HR Research Institute vous aide à suivre le rythme des RH ! Avec le soutien de HR.com, la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines au monde, le HR Research Institute compare les bonnes pratiques et suit les tendances en matière de ressources humaines pour aider plus de 1,92 million de professionnels des ressources humaines (toutes ces personnes ne peuvent pas se tromper !). Les entreprises étayent leurs décisions stratégiques grâce aux références de recherche éclairées et perspicaces issues de HR.com !

Ces dernières années, le HR Research Institute a produit plus de 100 grands rapports de recherche de pointe sur l'état du secteur, et leurs infographies connexes, en s'appuyant sur des enquêtes menées auprès de milliers de professionnels des RH. Chaque rapport de recherche met en lumière les tendances actuelles, les valeurs de référence et les bonnes pratiques du secteur des RH. Les rapports et les infographies élaborés par le HR Research Institute sont disponibles en ligne, toujours gratuitement. Consultez hr.com/hrresearchinstitute pour optimiser votre potentiel RH. **#hrresearchinstitute**