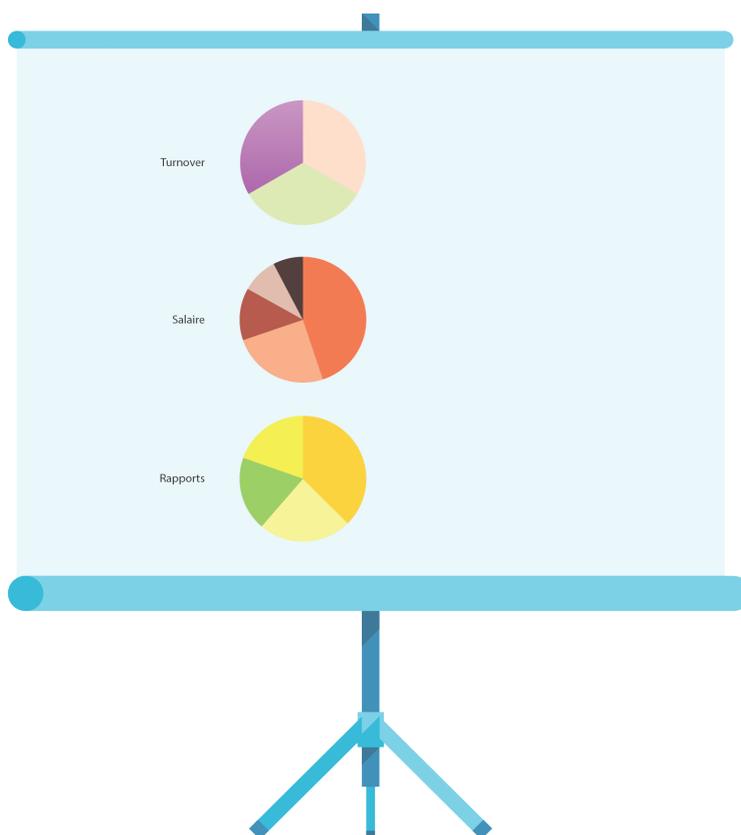
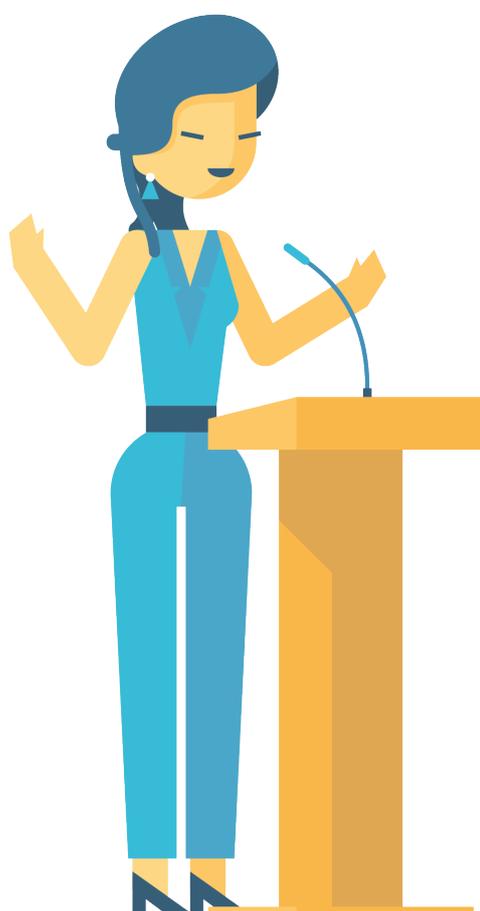




Des HR Metrics aux HR Analytics Qui utilise ces mesures ?

- Comment catégoriser et comparer ?
- Quels liens établir ?
- Comment savoir si vous faites la différence ?
- Chiffres ou analyses?
- Intégrez-vous les managers d'équipe?



Enquête Des HR Metrics aux HR Analytics

Henk Fockedeey, Expert en HR Analytics chez Partena Professional, commente les résultats et présente les perspectives...

Introduction Des HR Metrics aux HR Analytics

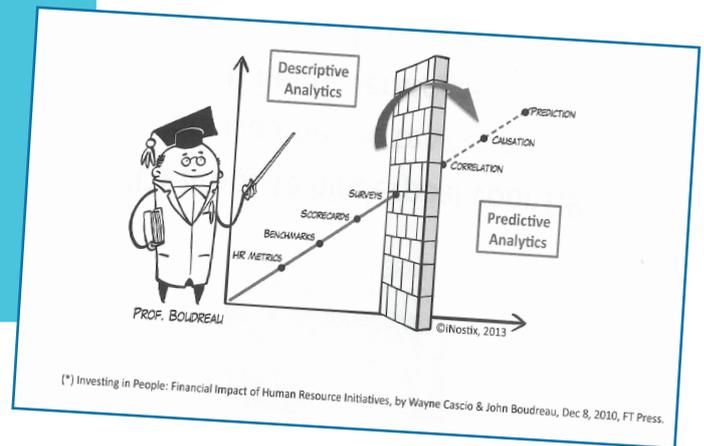
Big data, HR Analytics et analyse prédictive: la pression qui pèse sur les RH n'a jamais été aussi grande pour améliorer les systèmes de mesures et les rendre plus utiles. Mais qui utilise ces mesures dans votre entreprise ? Une enquête internationale révèle que de plus en plus d'entreprises traversent « le mur du professeur Boudreau » (voir encadré) pour retirer les bénéfices de l'analyse prédictive. Mais qu'en est-il en Belgique ?

Partena Professional a évalué l'intégration des HR Analytics dans nos entreprises belges. Un complément logique du White Paper de mai 2013 ⁽¹⁾.

Le mur du prof. Boudreau

Le professeur John Boudreau avance que la majorité des départements RH se limitent, par la force des choses, à des analyses descriptives (indicateurs et objectifs chiffrés, benchmarks, feuilles de résultats, etc). Ils ne peuvent, de ce fait, pas vraiment démontrer l'impact des investissements RH sur les activités de l'entreprise, se heurtant ainsi au « mur des valeurs ».

Les RH doivent donc outrepasser le mur, associer leurs données aux données de l'entreprise et ainsi mesurer, voire prédire l'impact de leurs investissements RH. Voir entre autres : "Making HR Measurement Strategic" - Wayne F. Cascio & John W. Boudreau - 2010

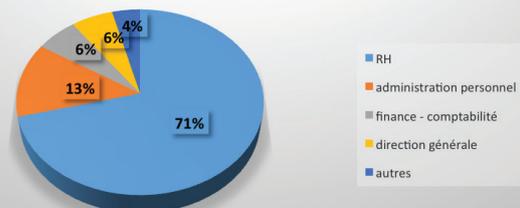


L'enquête

L'échantillon offre une image représentative (marge d'erreur 6,47 % - niveau de confiance 95%) de nos grandes entreprises dans les différents secteurs et régions (voir annexe). Parmi les répondants, 84% travaillent pour les départements des RH ou du personnel et 12% pour la direction financière ou la direction générale.

| | |
|--------------|---|
| Groupe-cible | Entreprises belges de minimum 50 travailleurs |
| Période | du 24 août au 12 septembre 2014 |
| Répondants | 379 entreprises ont participé à l'enquête. Après sélection (unicité, complétude, outliers), 223 répondants étaient retenus. |

Où travaillent les répondants ?



¹ « Mesurer, c'est savoir,.... aussi en RH » ? , WhitePaper mai 2013, Partena



Ces expressions font encore partie du jargon des RH

HR Metrics

La collecte, le suivi, le fait de rendre compte d'indicateurs et d'objectifs chiffrés, et d'opérer un benchmarking de ces données.

HR Metrics représente une analyse « descriptive » des données RH.

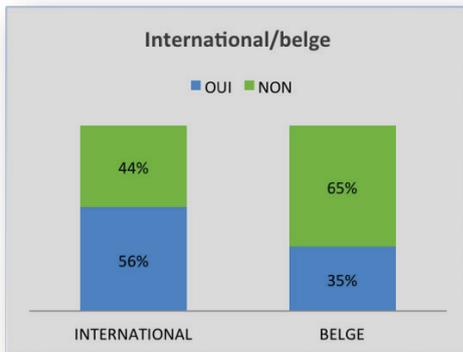
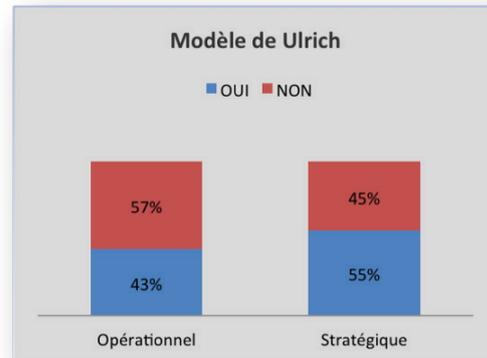
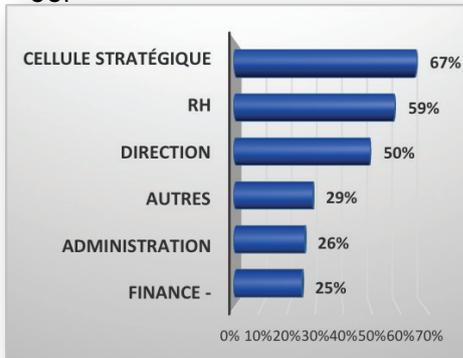
Par exemple : le relevé des formations dans le département des ventes (nombre de jours, type de formation, évolution, etc).

HR Analytics

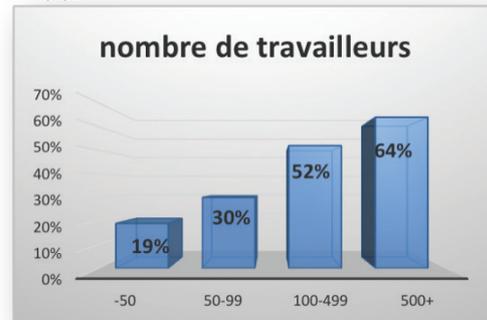
Rechercher les liens (de causalité) entre les différents paramètres (par exemple : le travail à temps partiel exerce-t-il un impact direct sur l'absentéisme) et lier les données RH aux données propres aux activités de l'entreprise (profit, productivité, satisfaction de la clientèle,...). HR Analytics est synonyme d'analyse « prédictive » des données relatives aux RH et aux activités de l'entreprise. Par exemple : quelle influence la formation des forces de vente en 2014 a-t-elle exercée sur le chiffre d'affaires ?

Savez-vous ce que signifient les termes « HR Metrics » et « HR Analytics » ?

■ OUI



■ OUI



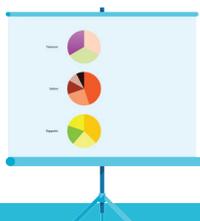
«Connait-on HR Metrics et HR Analytics ? Uniquement au sein des RH des grandes entreprises »

1 entreprise sur 2 connaît les notions HR Metrics et HR Analytics. Ces connaissances augmentent avec le nombre de travailleurs dans l'entreprise. Ajoutons toutefois que ces termes restent propres aux RH : dans les départements de la comptabilité et de l'administration du personnel, 75% des répondants n'en connaissent pas la signification.

Remarque

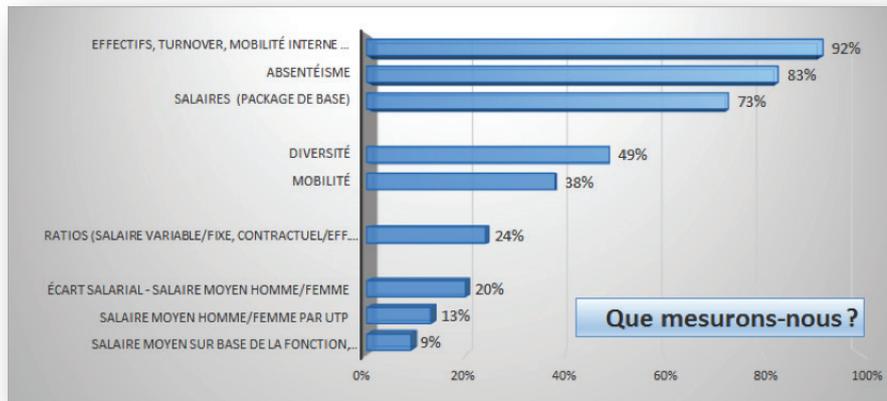
« Il me paraît logique que l'intérêt pour ces notions soit proportionnel à la taille de l'entreprise. Voici deux constatations intéressantes :

- Les services RH qui fonctionnent de manière stratégique plutôt qu'opérationnelle (modèle d'Ulrich) sont plus familiarisés avec ces notions. Leurs scores sont de plus de 10 % supérieurs aux autres.
- Des entreprises à caractère international sont plus avancées en la matière. La différence des résultats obtenus par les entreprises qui possèdent des implantations internationales (56%) et par les entreprises purement belges (35%) est éloquentes ».





Nous ne mesurons que les éléments de base...



Les 3 éléments prépondérants

Les 3 éléments prépondérants restent constants : tout le monde mesure les éléments fondamentaux, comme par exemple le nombre de travailleurs et ETP (92%), l'absentéisme pour maladie (83%), l'offre salariale contractuelle (73%). Dès que les notions deviennent plus vagues, les chiffres chutent rapidement sous la barre des 50 % (par exemple : la diversité et la mobilité).

Structure de la masse salariale

Approfondir davantage le sujet ne semble pas (encore) être à l'ordre du jour. Seul un répondant sur quatre mesure d'importants ratios tels que le ratio entre salaire variable et salaire fixe, entre salaire contractuel/salaire effectivement payé, entre heures supplémentaires et absentéisme. Et seul un sur cinq mesure l'écart salarial.

Remarque

« Il s'agit pourtant d'informations très utiles pour les RH, car toute optimisation des coûts salariaux exerce une influence directe sur les résultats de l'entreprise. D'où l'importance d'une analyse et d'un suivi de la structure de la masse salariale ».

Écart salarial

Mais encore, l'écart salarial fait sourciller : « À partir de 50 travailleurs, vous êtes légalement obligé d'analyser l'écart salarial. Dans notre étude, nous obtenons cependant des chiffres de 20 % et de 10 % seulement lorsqu'il s'agit d'une analyse plus approfondie. Nous avons donc du pain sur la planche d'ici à février 2015 ».

... et nous comparons (parfois) nos chiffres par rapport à ceux du marché

Une entreprise sur deux pratique le benchmarking en matière de salaires. 2 méthodes sont utilisées : soit en situant le salaire d'un travailleur par rapport à celui d'une fonction similaire au sein de l'entreprise (benchmark interne), soit en comparant ce salaire avec les données du marché (benchmark externe).

Plus l'entreprise est grande, plus elle pratique le benchmarking. Il apparaît une fois de plus que les entreprises internationales sont plus avancées à ce niveau que les entreprises purement belges : 64 % d'entre elles pratiquent le benchmark externe contre un taux de 30 % pour les entreprises belges. Le secteur de l'industrie se distingue particulièrement avec 60 % alors que les administrations publiques sont quelque peu à la traîne avec 30 %.



Remarque

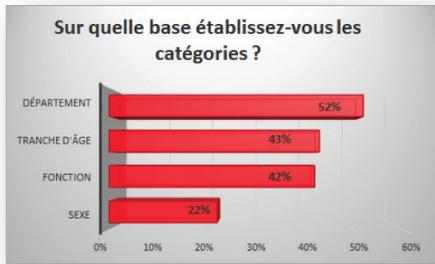
« L'enquête indique que le modèle Ulrich possède un poids relatif : les services RH de type opérationnel comparent davantage les salaires en interne alors que les services RH stratégiques les comparent plus souvent par rapport à l'extérieur. »

Le Benchmarking externe en matière d'absentéisme se pratique moins souvent parce que les données du marché à ce sujet sont plus difficiles à obtenir que les données salariales. Cependant, au sein des entreprises, l'absentéisme fait aussi souvent l'objet de benchmarking que les salaires ».





Premiers pas timides vers HR Analytics

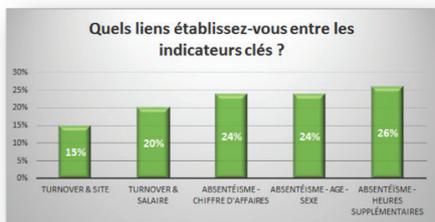


En majorité, les entreprises analysent leurs chiffres en les groupant et en les comparant par département. Mais dans l'ensemble, ce pourcentage ne s'élève qu'à 52%. Il est toutefois intéressant de constater que 3 entreprises sur 4 ne pratiquent aucune analyse basée sur le sexe.

Henk Fockedeey est néanmoins convaincu que la catégorisation et la comparaison des chiffres peuvent fournir des indicateurs très utiles :

« La segmentation des chiffres vous permet de mieux vous rendre compte de comment améliorer la prestabilité et à quel endroit. Peut-on notamment y parvenir en faisant preuve de plus de souplesse en matière de temps partiel ? Ou bien est-ce l'inverse ? Puis-je prévoir que la prestabilité va augmenter à partir d'un certain âge, ou après un certain nombre d'années d'ancienneté ? Et retombe-t-elle ensuite ? »

Henk Fockedeey



Seuls 26% des entreprises finissent par établir un lien entre un indicateur clé comme l'absentéisme et les heures supplémentaires.

« Dès le moment où vous allez établir des liens, votre analyse sera plus fructueuse. Existe-t-il un lien entre l'absentéisme et les heures supplémentaires ? Et si tel est le cas, quel indicateur est la cause et quelle est la conséquence ? Pouvez-vous démontrer l'existence d'un lien de causalité entre l'offre salariale et le turnover ? Ou encore entre les informations communiquées lors du processus de recrutement, les entretiens d'évaluation et le turnover ? »

Partena Professional

Moins de 1 entreprise sur 4 admet analyser l'évolution des indicateurs clés dans le temps. Mais seule 1 sur 7 identifie des schémas dans cette évolution.

Selon Henk Fockedeey, l'exercice ne présente pourtant pas de grande difficulté :

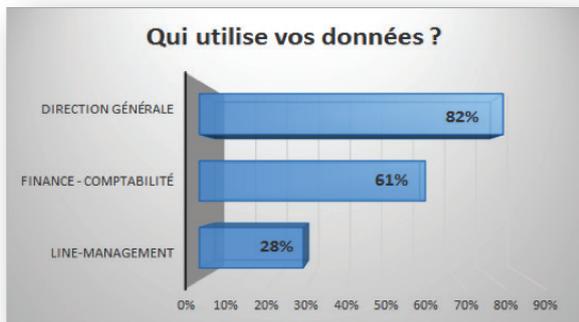
Remarque

« Les RH connaissent toutes les données nécessaires à cette analyse et les entreprises peuvent donc facilement établir l'évolution dans le temps. Il est essentiel d'enrichir les indicateurs clés en leur conférant une dimension supplémentaire comme l'évolution dans le temps, la segmentation et la corrélation. De quelle manière pouvez-vous anticiper le « vieillissement » ou la « diminution du nombre de jeunes » si vous ne possédez pas une vue d'ensemble de l'évolution de vos indicateurs ? Ou bien prenons à nouveau l'exemple de l'absentéisme chez les personnes travaillant à temps partiel. Si vous mesurez la manière dont ce facteur de temps partiel évolue, vous savez alors si vous devez corriger votre politique. Si vous constatez ensuite que la tendance se modifie (par exemple que les hommes se mettent à travailler plus à temps partiel qu'auparavant), vous parviendrez alors à une véritable analyse prédictive. Et les informations sont déjà à disposition au sein des RH ».





Mais comment savoir si vous faites la différence ?



Pour savoir si nos actions RH ont un impact efficace sur les résultats de l'entreprise, il n'existe qu'une seule méthode : lier les données RH aux données des activités de l'entreprise.

Chez 61 % des répondants, les données RH sont utilisées par le département de la comptabilité. Et chez 28 % d'entre eux, ce sont les managers d'équipes qui reçoivent les données. À l'inverse, 6 entreprises sur 10 intègrent d'autres données. Si les chiffres de 8 % et 11 % correspondant respectivement à la satisfaction de la clientèle et aux ventes semblent bas, nous progressons !



Remarque

« Le fait de collecter et de distribuer les données RH est une bonne chose mais cela ne doit absolument pas être une fin en soi. Deux exemples :

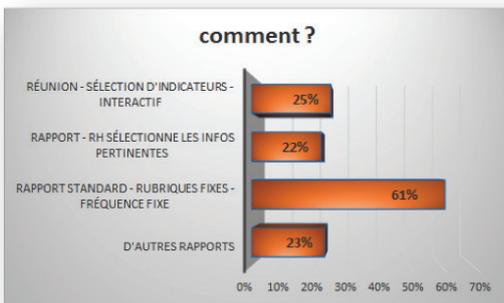
- Vous devez évidemment savoir combien d'heures de formation il y a eu par ETP. Il n'est certainement pas mauvais de pratiquer un benchmarking à ce sujet. L'essentiel consiste cependant à déterminer l'IMPACT de toutes ces heures de formation. Les clients sont-ils dès lors plus satisfaits? Les ventes sont-elles en croissance ?
- Chaque département RH connaît les chiffres liés à l'absentéisme de son entreprise. Et en général, nous segmentons ces informations en fonction du département, du sexe, de la tranche d'âge,... Très utile quand il s'agit de lier ces informations au nombre d'heures supplémentaires et pour établir une corrélation. Toutefois : ne devons-nous pas mesurer l'impact sur la satisfaction de la clientèle ? Ou sur la production ?

Il existe donc une seule règle d'or pour déterminer le ROI de nos actions RH : basez-vous sur les questions qui émanent des activités » !





Nous produisons beaucoup de chiffres, mais nous donnons peu de points de vue !



En distribuant les chiffres sur la base du nombre de travailleurs, ceci donne :

| nombre de travailleurs | -100 | 100+ |
|---|------|------|
| . seuls les chiffres bruts | 17% | 11% |
| . avec évolution dans le temps | 14% | 12% |
| . avec des relations entre les paramètres | 11% | 24% |
| . avec analyse & commentaires | 17% | 37% |
| . n'établit pas de rapport | 17% | 10% |
| . uniquement des rapports standard | 31% | 50% |
| . sélection | 18% | 25% |
| . réunion | 19% | 28% |
| . remet également les rapports au line-management et à d'autres | 42% | 55% |

13% des entreprises se limitent à présenter des chiffres «bruts» dans un rapport standard avec des rubriques permanentes, que l'on divulgue à dates fixes. Ces rapports ne contiennent aucune analyse des évolutions dans le temps, lien entre les paramètres, analyse ou commentaire. La majorité d'entre elles sont des entreprises plus petites mais on y dénombre également 11% d'entreprises (+100 travailleurs).

Le fait que 50% des plus grandes entreprises se limitent à établir un rapport standard fera probablement sourcilier plus d'un expert RH. Heureusement cela ne se réduit pas à des chiffres bruts (une photographie du moment). Une fois de plus, ici, les entreprises internationales enregistrent de meilleurs résultats : avec un chiffre de 40% contre seulement 29% pour les entreprises purement belges. 🌍

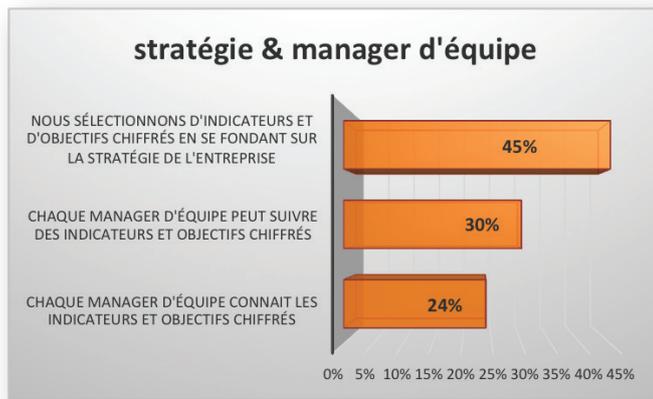
« Un rapport standard, divulgué à fréquence régulière, présente généralement moins de valeur ajoutée. Le département RH aura intérêt à établir une sélection de ce qui est pertinent et de ce qui ne l'est pas. L'idéal consiste évidemment à organiser une réunion interactive au cours de laquelle vous pouvez vous focaliser sur des informations intéressantes et établir des liens entre les différentes données. En effet, en principe, ce ne sont pas des données RH que nous devrions rapporter mais des discernements RH. Cela signifie que nous devons détecter des tendances, rechercher des corrélations et en déduire des causes et conséquences. Ce n'est qu'à ce moment que nous créons de la valeur ajoutée via notre rapport RH ».

Ce qui frappe, c'est la tendance positive de la participation croissante du niveau des managers d'équipes : dans 45% des entreprises de +100 personnes, ils prennent part à la communication. À partir de 500 travailleurs, nous arrivons même à un chiffre de 70 %.





Stratégie et management d'équipe



Un élément positif réside dans le fait que 45% des entreprises effectuent une sélection d'indicateurs RH en se fondant sur la stratégie de l'entreprise. Pour les entreprises de plus de 500 travailleurs, ce taux grimpe jusqu'à 70%. Cependant, l'implication des managers d'équipes reste très faible. Un médiocre 30% de ceux-ci peuvent suivre les indicateurs et objectifs chiffrés sélectionnés et selon nos répondants, seuls 24% connaissent les indicateurs sélectionnés. À nouveau, les entreprises faisant partie d'un groupe international affichent de meilleurs résultats. 

D'après Henk Fockedeey, il reste donc une belle marge d'amélioration :

Remarque

« Idéalement, vous avez tout intérêt à partir de la stratégie de votre entreprise et d'y épingler ensuite les questions prioritaires pour les RH. À cet égard, toute collaboration avec les managers d'équipes constituera un atout absolu, tant pour le choix des indicateurs que pour la manière d'en rendre compte dans un rapport ».





Tendance passagère ou changement structurel ?

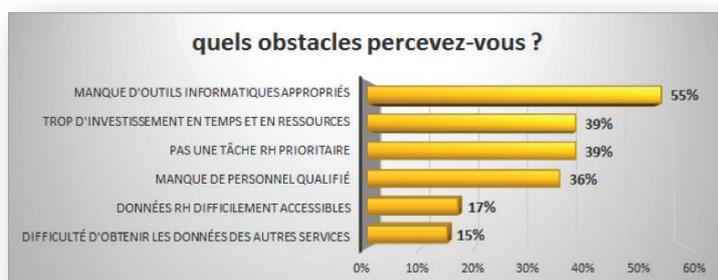
De récentes études internationales (entre autres Deloitte Global Human Capital Trends 2014 et McKinsey) indiquent que HR Analytics prend de l'importance et confère un avantage compétitif. En Belgique, tout le monde n'est pas (encore) convaincu de la valeur ajoutée d'HR Metrics et Analytics : 48% des répondants estiment que l'intérêt témoigné aujourd'hui est plus grand qu'il y a trois ans, 48% d'entre eux sont convaincus que cet intérêt va continuer à augmenter.

Les chiffres sont nettement plus élevés dans les grandes sociétés (53%) et plus hauts encore dans les sociétés internationales: 59% des entreprises internationales reconnaissent la valeur ajoutée des analyses RH vis-à-vis d'à peine 40% des entreprises purement belges. 

Pourquoi pas ?

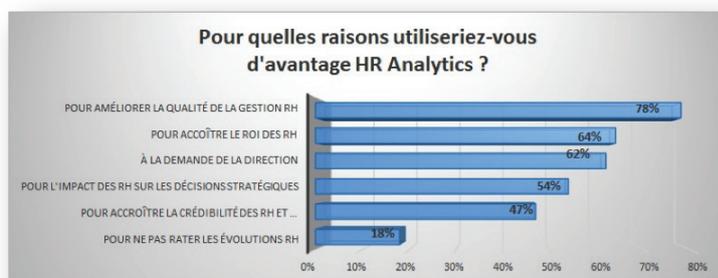
Les principaux obstacles à l'utilisation des (de davantage d') HR Analytics :

- les outils informatiques adéquats ;
- le temps et les ressources ;
- du personnel formé.



Pourquoi donc ?

78 % utiliseraient davantage HR Analytics pour améliorer la qualité de la politique RH, 64 % pour mieux calculer les ROI des projets RH.



Remarque

« D'après notre expérience, il existe suffisamment d'outils en Belgique pour continuer à développer les HR Analytics. En outre, divers prestataires de service s'y investissent vigoureusement. La normalisation et la « mise en exploitation » des données restent une préoccupation constante. HR Analytics nécessite tant le développement d'une nouvelle façon de penser que le glissement de compétences. En effet, il est nécessaire d'associer les connaissances RH, les compétences statistiques et le lien avec les activités de l'entreprise. La littérature récente et les résultats de certains « pionniers » à ce sujet démontrent en tout cas clairement la valeur ajoutée ».





Conclusion

- HR Metrics et Analytics sont devenues des notions familières. Mais surtout dans les plus grandes entreprises et dans les départements RH. La Belgique doit rattraper le niveau.
- Nous mesurons beaucoup, mais analysons moins. Segmenter les chiffres, établir des liens entre les paramètres et parvenir à des prédictions : quoiqu'il en soit, il y a matière à amélioration.
- Les points rapportés se limitent encore trop souvent à des informations standard, au lieu de comprendre des commentaires et des opinions. Dans cette optique, il est essentiel de partir de la stratégie de l'entreprise et d'y adhérer.
- L'engagement des managers d'équipes vis-à-vis des indicateurs RH est en bonne voie et constitue un atout absolu.
- On croit dans l'avenir des HR Metrics et Analytics. Mais pour cela, il faut des outils. Et de nouvelles compétences : l'association de compétences RH et d'ingénierie statistique...

Remarque

« En appliquant de manière effective HR Analytics, les RH créent absolument de la valeur pour l'entreprise. Les outils existent, les connaissances sont présentes et les exemples sont disponibles. Alors, pourquoi attendre plus longtemps ? »

Annexe : profil des participants

