

Received: 09-10-2024 | Approved: 02-11-2024 | DOI: <https://doi.org/10.23882/emss25117>

L'APPORT DE L'ANALYTIQUE RH A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

THE CONTRIBUTION OF HR ANALYTICS TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Ayoub KATFI

*Laboratoire LERSG, Université Mohammed V, Maroc
(ayoub.katfi@um5r.ac.ma)*

Oumaima EL MNOUER

*Laboratoire LERSG, Université Mohammed V, Maroc
(oumaima.elmnouer@um5r.ac.ma)*

Sabrina GHALLAL

*Laboratoire LAREQUOI, Université Paris-Saclay, France
(sabrina.ghallal@yahoo.com)*

Awatef SAYAH

*Laboratoire InnovTech, Ecole High-Tech, Maroc
(awatef.elfihri@hightech.edu)*

Fetta BOUDRICHE

*Laboratoire LAREQUOI, Université Paris-Saclay, France
(fetta.boudriche@gmail.com)*

Résumé : Cet article explore le rôle croissant de l'Analytique RH dans la transformation de la gestion des ressources humaines (GRH) à l'ère numérique. La fonction RH est aujourd'hui confrontée à des attentes croissantes quant à sa capacité à démontrer son impact stratégique. L'Analytique RH, en mobilisant des outils statistiques avancés, permet une analyse fine du capital humain et une prise de décision éclairée. L'étude met en évidence les dimensions stratégiques, explicatives et prédictives de l'Analytique RH, ainsi que les défis liés à l'intégration de cette méthodologie, souvent méconnue des praticiens. Elle souligne l'importance d'une culture des données pour maximiser le potentiel de l'Analytique RH et guider les gestionnaires dans des domaines tels que le recrutement, la rétention et le développement des talents. En systématisant les apports académiques et en classifiant les nouvelles pratiques, cet article examine les implications et défis de l'Analytique RH pour la GRH.

Mots-clés : Analytique RH, gestion des ressources humaines, prise de décision, capital humain, transformation digitale.

Abstract: This article examines the growing role of HR Analytics in transforming Human Resource Management (HRM) in the digital age. Today's HR function faces rising expectations to demonstrate its strategic impact. By leveraging advanced statistical tools, HR Analytics enables a detailed analysis of human capital and informed decision-making. The study highlights the strategic, explanatory, and predictive dimensions of HR Analytics, as well as the challenges of integrating this methodology, which is often misunderstood by practitioners. It emphasizes the importance of a data-driven culture to maximize HR Analytics' potential and guide managers in areas such as recruitment, retention, and talent development. By systematizing academic contributions and classifying new practices, this article explores the implications and challenges of HR Analytics for HRM.

Keywords: Quantification, Big Data, Human Resource Management, HR Analytics, HR Reporting.

Introduction :

A l'heure actuelle la fonction ressources humaines 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 valorisé¹.

Si les dirigeants des entreprises 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. Les DRH sont ainsi appelés à fournir des preuves de la contribution de la gestion des ressources humaines au succès de l'organisation (Cossette & Lépine & Raedecker 2014).

La légitimité de la fonction repose sur la satisfaction de l'ensemble de ses clients internes et des parties prenantes externes. L'amélioration continue des politiques et des pratiques RH en vue de créer de la richesse au profil des hommes, des organisations et de la société, repose sur la capacité du DRH à prendre les bonnes décisions pour anticiper les transformations de l'environnement de l'organisation et les attentes de tous ses clients internes et externes.

Prendre une bonne décision, c'est effectuer un choix pertinent entre plusieurs alternatives possibles en souhaitant que le choix effectué aura le plus de chance de produire l'effet escompté. Dans le processus décisionnel, il y a un enjeu plus ou moins fort, de l'incertitude, un arbitrage à effectuer entre différentes options possibles, et une mise en œuvre impulsée. La prise de décision nécessite une prise de position de la part du décideur suivie d'une action. En effet, une décision sans action reste à l'état d'une simple réflexion².

Décider pour un DRH, 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 à ça disponibles³. 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 grâce au volume considérable de données sur les individus et leur

¹ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

² CHRISTINE, B (2022) : « Prendre la bonne décision individuelle ou collective : Décider sereinement avec raison, imagination, intuition et adaptabilité ». Ed : Gereso, p 11.

³ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

comportements créé par la démocratisation massive du numérique, offre un vaste champ d'opportunités nouvelles pour la fonction RH pour mieux connaître son capital humain, ses caractéristiques et ses comportements⁴.

Que ce soit pour prendre des décisions d'ordre stratégique ou pour ajuster tactiquement la politique RH, l'information à disposition des décideurs RH 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.⁵ 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. (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'avenir⁶.

L'apport premier de l'analytique RH est de permettre à la fonction RH de mieux connaître le capital humain de l'entreprise. C'est en effet au travers d'une analyse fine de ses caractéristiques que la fonction RH acquiert cette connaissance intime des femmes et des hommes dont elle doit assurer la gestion.

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 maîtrisé 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.

⁴ PERTINANT. G & al (2017) : « Analytique RH, Démarche, bénéfices, défis », Ed : Ems management & société, p 24.

⁵ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

⁶ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

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).

L'un des principales contributions de cet article est de mettre en évidence les dimensions ignorées de l'Analytique RH, c'est pour cette raison que les recherches à propos de ce sujet demeurent intéressantes surtout à l'ère de la transformation digitale que connaît la fonction RH qui est traversée par une multitude de solutions technologiques et de pratiques numériques, bouleversant la gestion classique des ressources humaines qui a été dominante depuis très longtemps⁷.

Le présent travail de recherche vise à systématiser l'apports académiques antérieurs et à classifier les nouveautés de l'analytique RH, ses implications et ses défis pour la GRH. Cet article a pour objectif de traiter la problématique principale suivante : **Quel apport du l'Analytique RH à la gestion des ressources humaines ?**

Pour arriver à la compréhension de l'analytique RH, l'analyse des différentes définitions des auteurs dans la littérature, pour ensuite nous intéresser à l'apport de l'analytique RH dans le domaine de la GRH et étudier ces démarches et ces défis.

1. L'analytique RH : Origine, Tentatives de définitions

L'Analytique RH est en forte croissance depuis plusieurs années déjà dans de nombreux pays développés dont les Etats-Unis où l'on observe un écosystème riche et complet (acteurs de formation initiale et continue, du conseil, du logiciel, utilisateurs en entreprises, etc.).

Plusieurs études s'accordent pour souligner le potentiel important de l'analytique RH pour s'installer durablement dans les habitudes des gestionnaires RH. C'est une démarche experte de valorisation des données avec des outils statistiques informatisés pour faciliter la prise de décisions stratégiques concernant la performance du capital humain (Pertinant. G & al 2017) .

Selon Jean-Marie Peretti⁸, « *l'émergence récente 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,*

⁷ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « L'apport du Big Data RH à la gestion des ressources humaines ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8 pp : 348-364.

⁸ Peretti-J & Pertinant G.(2016), Analytique RH : promesses et défis, 34^e université d'été de l'Audit Social, actes du Colloque l'AS, 2016, p. 159-163 ;

recueillir et traiter un nombre croissant de données, objectives et subjectives, internes et externes, collectives et individuelles ».

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 »⁹. 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).

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 réunir quatre conditions pour mettre en place des démarches de type analytique RH (figure 1) ;

Figure N°1 : Les étapes de la démarche Analytique RH

Les étapes de la démarche Analytique RH



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

Les quatre étapes de cette démarche sont séquentielles, ce qui implique que la qualité du résultat final, c'est-à-dire la pertinence de décision, est directement conditionnée par la qualité de chacune des étapes. Si les données ne sont pas de qualité adéquate ou disponibles en quantité

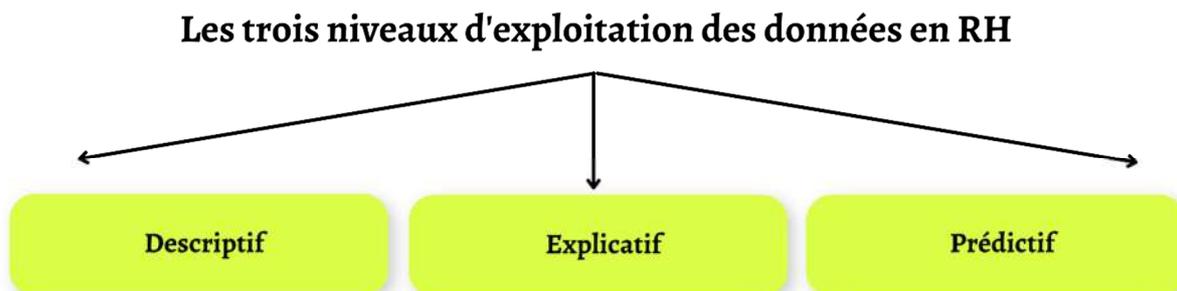
⁹ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

suffisante, la démarche conduit à des résultats décevants. Si les indicateurs sont mal conçus, inadaptés au besoin, la démarche échoue. Si enfin l'analyse est biaisée ou mal menée, la démarche échoue également (Pertinant. G & al 2017).

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 (Storhay 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 de bien exploiter les données à la disposition des DRH. A ce stade il existe trois niveaux d'exploitation des données en RH :

Figure N°2 : Les trois niveaux d'exploitation des données en RH



Source : FITZ-ENZ, J & al (2014) : « *Predictive Analytics for Human Resources* ». Ed : Wiley, p 3. reproduit par nos propres soins

Tableau N°1 : Les trois niveaux d'exploitation des données en RH

Niveau	Description
Descriptif	Le niveau le plus élémentaire d'exploitation des données consiste à décrire ce que l'on étudie à l'aide de statistiques simples : moyennes, percentiles, tris à plats, tris croisés. C'est par exemple le type d'exploitation que l'on retrouve dans le bilan social. On parle alors de statistique descriptive car il s'agit de « représenter » une réalité à l'aide de statistiques. Certaines techniques descriptives plus avancées comme l'analyse factorielle des correspondances (AFC) sont parfois utilisées notamment pour identifier des sociotypes.
Explicatif	Le deuxième niveau d'exploitation des données vise non pas à décrire ce que l'on observe mais à mettre les données en relation entre elles pour tenter d'expliquer quelque chose. On mène alors des analyses multivariées (avec plusieurs variables) en utilisant des méthodes explicatives comme les régressions simples ou multiples. On parle de statistique explicative.
Prédictif	Le troisième niveau d'exploitation des données vise à établir une prévision en utilisant un modèle. Il correspond par exemple à identifier une relation entre plusieurs variables (à l'aide par exemple d'une régression multiple) puis à établir une projection en faisant varier les paramètres. On parle alors de « modèle prédictif », notamment utilisé dans le Big Data.

Source : FITZ-ENZ, J & al (2014) : « *Predictive Analytics for Human Resources* ». Ed : Wiley, p 3. reproduit par nos propres soins

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.

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

Il faut être pragmatique et admettre que l'Analytique RH est encore nouvelle dans une majorité d'entreprises. Pour devenir un réel outil d'aide à la décision RH, la fonction doit encore développer des compétences nouvelles et s'appuyer sur des experts. En effet le ou la responsable RH doit être en mesure de comprendre les données et de les analyser pour planifier son plan d'action. Pour éviter tout écueil, il est impérieux de comprendre que la valeur de la data se trouve dans sa lecture et sa bonne interprétation.

Les salariés ne se retrouvent pas encore dans l'ajout de ce nouvel outil dans le traitement de leurs données, c'est pourquoi il est primordial de créer un accompagnement au changement par les professionnels RH. Ce sont bien les Métiers qui doivent aider les Métiers. Dans une

démarche réfléchiée d'amélioration de performance d'un système d'information des ressources humaines, il conviendrait d'instaurer l'utilisation de l'Analytique RH.

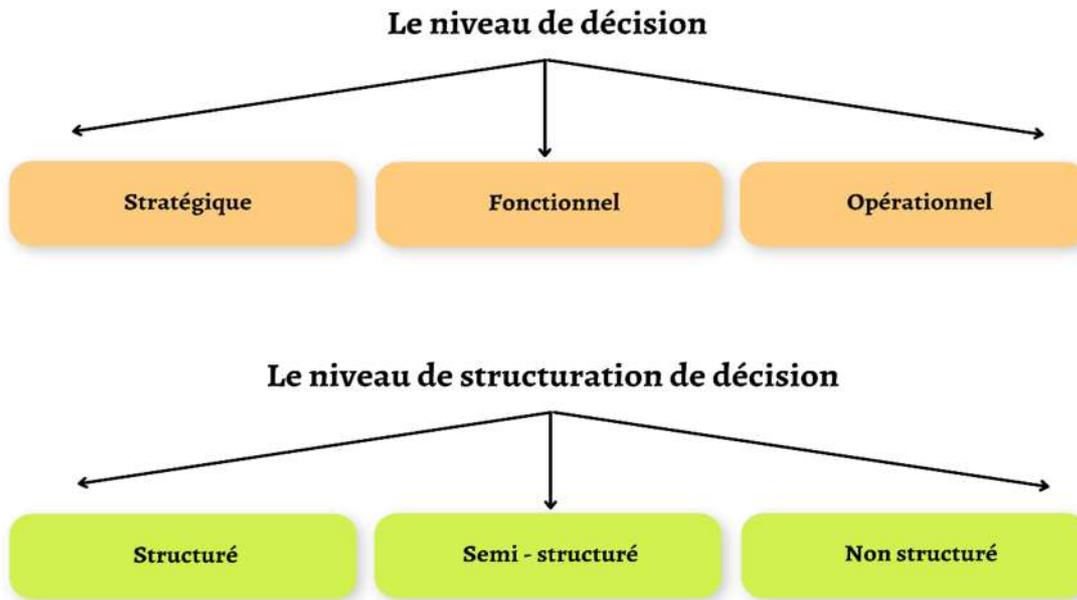
Cette méthodologie consiste à recouper des données permettant de décrire une situation et de répondre aux questions sur les causes et conséquences d'évènements. À cet égard, Dulebohn et Johnson (2013) proposent une analyse des différents types de décision en matière de gestion du personnel. Ils distinguent le niveau de structuration de la décision (structurée, semi-structurée, non structurée) et le niveau de la décision en lui-même (stratégique, fonctionnel, opérationnel).

Cette utilisation des différents types de décision selon Dulebohn et Johnson (2013) permet d'analyse :

- Les données structurées, par exemple des données RH telles que l'effectif.
- Les données semi structurées, comme les résultats de sondages.
- Les données non structurées comme les commentaires sur les réseaux sociaux.

Mais au-delà de cela, les données recensées par l'Analytics RH s'appliquent à tous les métiers de la fonction (la paie, le recrutement, la formation, la performance, la gestion des absences, le turnover), en vue de :

- Gérer le capital humain, pour anticiper les besoins futurs en termes d'effectif, de profils, de compétences ; à ce titre ;
- Réduire l'absentéisme en identifiant les facteurs et signaux fiables pour agir en prévention ;
- Gérer et fidéliser les talents en identifiant et en comprenant les leviers de motivation, en anticipant les risques de démotivation, etc. ;
- Améliorer le recrutement en ciblant les profils qui performant dans la fonction et la structure ;
- Diminuer le turnover en appréhendant les principales causes à l'origine de départs pour maximiser la rétention des meilleurs éléments.

Figure N°3 : Les différents type 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.¹⁰

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

¹⁰ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

essentiellement sur la compilation d'indicateurs RH traditionnels, sans prise en compte de la dimension prédictive qu'impliquerait normalement la notion d'analytique RH¹¹.

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 RH¹².

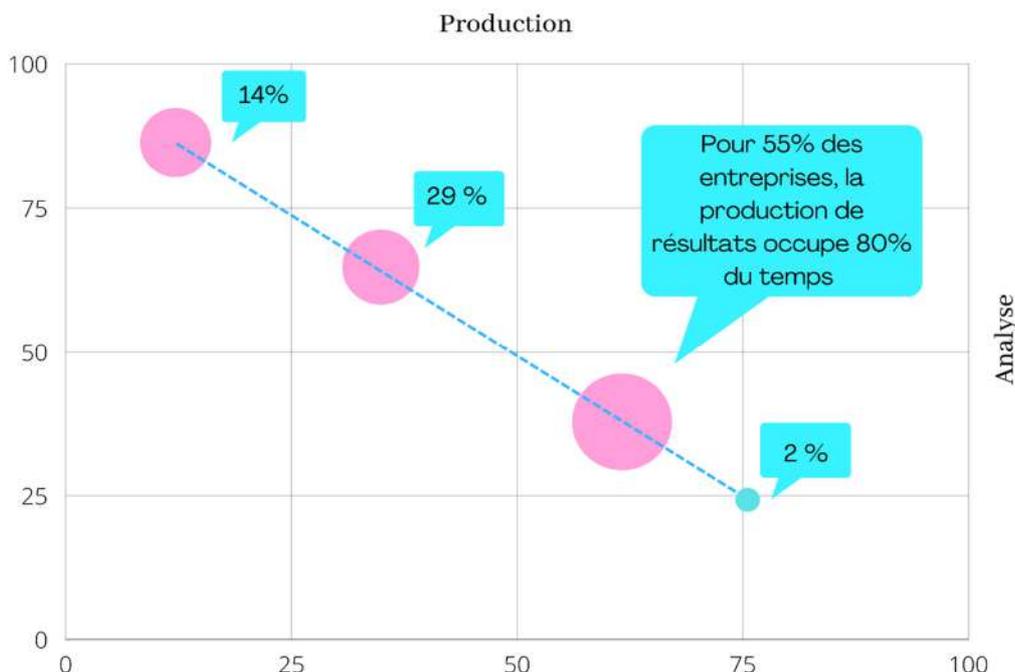
3. Quelle différence entre reporting RH et l'analytique RH

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 2017¹³).

¹¹ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

¹² KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

¹³ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

Figure N°4 : Ratio analytique / production des indicateurs sociaux (%)

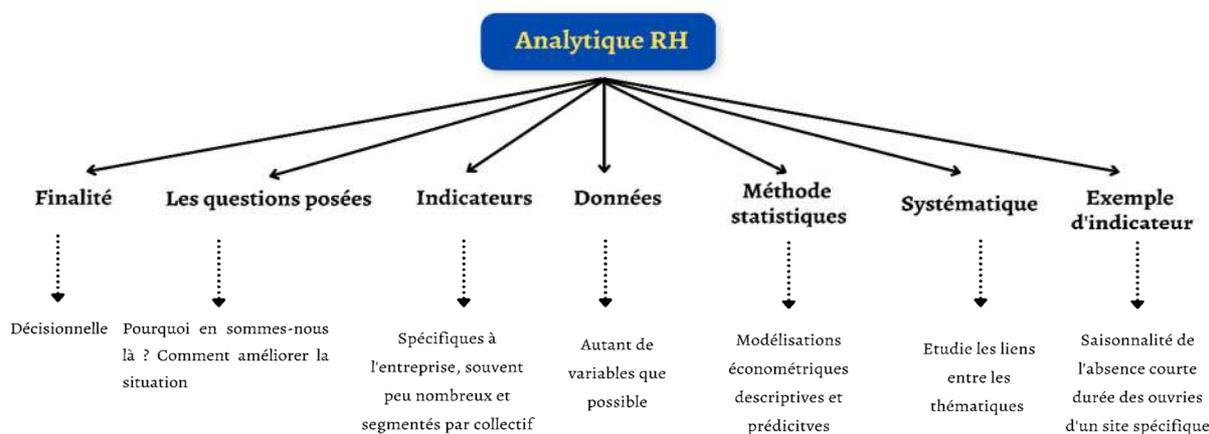
Source : Etude IPSOC (institut du pilotage social) sur le reporting social (2016) reproduit par nos propres soins

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, le 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 statistiques¹⁴.

Les deux démarches présentent de nombreuses caractéristiques qui s'opposent. Mais elles ne sont cependant pas contradictoires. Plus qu'une transformation, la démarche analytique RH est donc une évolution du reporting RH avec lequel elle associe l'approche quantitative (figure 5 et 6).

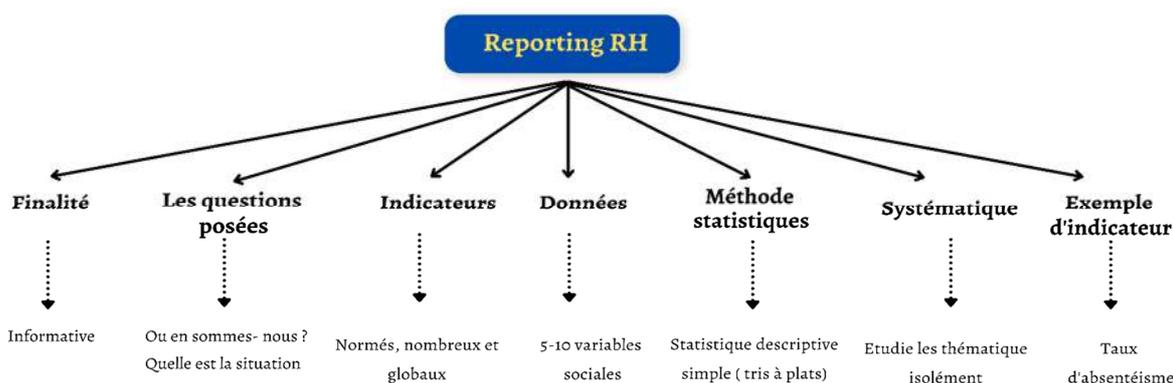
¹⁴ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

Figure N°5 : 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

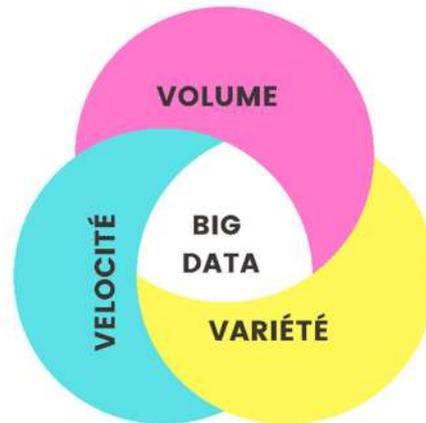
Figure N°6 : La comparaison entre L'analytique RH et reporting RH



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°7 : Les 3 « V » du Big data

Source : *Reproduit par soins propres soin*

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 internes¹⁵.

¹⁵ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

Tableau N°2 : 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, S. Richard, P. Storhaye « Analytique RH, démarche bénéfiques, défis » (2017) 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 RH¹⁶.

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 RH¹⁷. 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 RH¹⁸ :

¹⁶ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

¹⁷ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

¹⁸ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

Tableau N°3 : 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, S. Richard, P. Storhaye « Analytique RH, démarche bénéfiques, défis » (2017) 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 ? »¹⁹.

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 dispersées²⁰. 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 qualité²¹. 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

¹⁹ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

²⁰ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

²¹ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

d'exploitation peut démarrer²². 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, communiqués²³.

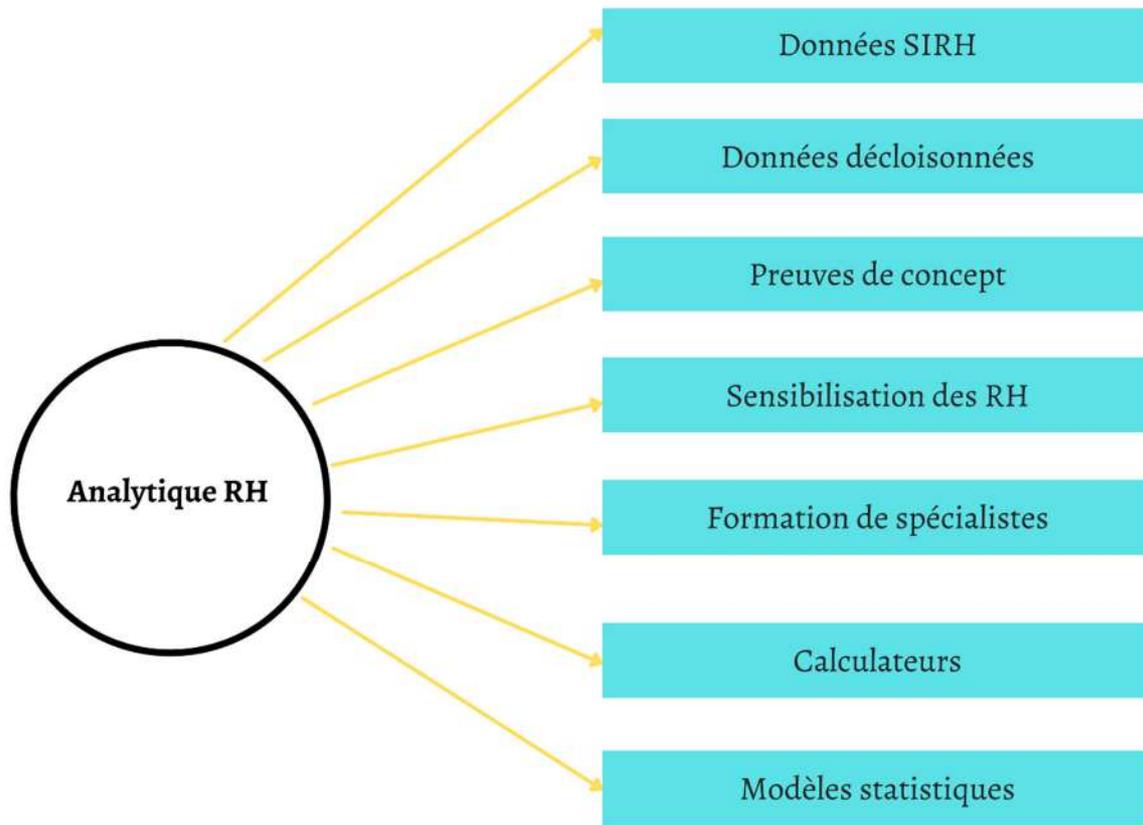
6. Les défis de l'analytique RH

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.

²² KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

²³ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

Figure N°8 : Les défis de l'analytique RH

Source : G. Pertinant, S. Richard, P. Storhaye « Analytique RH, démarche bénéfiques, défis » (2017) 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'origine²⁴. 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

²⁴ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». Revue Française d'Economie et de Gestion, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

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-productifs²⁵.

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 chercheurs²⁶.

Références :

- Ahlbrech, M., Anne-Katrin Neyer, et Felix Wirges (2020). *HR – Analytics, was HR-Verantwortliche und Führungskräfte Wissen und können müssen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baudoin, E., Benabid M., Cherif K., et Diard C. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris: Dunod.
- Beaujolin, R., et Oiry, E. (2021). *Les grandes courants en gestion des ressources humaines*. Malakoff : EMS.
- Bourgeois, N., et Verrier, G. (2020). *Les RH en 2030 : 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Christine, B. (2022). *Prendre la bonne décision individuelle ou collective : Décider sereinement avec raison, imagination, intuition et adaptabilité*. Paris : Gereso.
- Cossette, M. (2019). *L'analytique ressources humaines : mesurer, évaluer et décider pour optimiser la gestion du capital humain*. Québec : JFD Éditions.
- Cossette, M., Lépine, C., et Raedecker, M. (2014). *Mesurer les résultats de gestion des ressources humaines*. Cairn Info 39 : 44-54.
- Fitz-enz, Jac. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. Hoboken, NJ: Wiley.

²⁵ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

²⁶ KATFI. A., EL MNOUER.O & al (2022) : « Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*, ISSN : 2728-0128, volume 3 numéro 8. pp : 365-383.

- Flexity, P., et Storhayé, P. (2020). Fonction RH : 3 raisons pour investir le champ de l'analyse. Mag RH 10: 39-40.
- Grasser, B., et Noel, F. (2017). Ressources Humaines : Enjeux, stratégie, processus. Préface de Jean-Marie Peretti. Malakoff : Vuibert.
- Hogommat, V. (2020). HR Analytics : Le levier ultime du RH augmenté. Mag RH 10: 59-60.
- Katfi, A., El Mnouer, O., et al. (2022). Analytique RH au service de la prise de décision des professionnels RH. Revue Françaises d'Economie et de Gestion 3 (8): 365-83.
- Katfi, A., El Mnouer, O., et al. (2022). L'apport du Big Data RH à la gestion des ressources humaines. Revue Françaises d'Economie et de Gestion 3 (8): 348-64.
- Pertinant, G. (2017). Le SIRH : Enjeux, bonnes pratiques et innovation. 3e éd., chap. Du reporting à l'analytique RH, 239-49. Malakoff : Vuibert.
- Pertinant, G., Richard, S., et Storhayé, P. (2017). Analytique RH: Démarche, bénéfices, défis. Cormelles-le-Royal : EMS Management & Société.
- Piétement, G. (2017). Le SIRH : Enjeux, bonnes pratiques et innovation. Malakoff : Vuibert.
- Storhayé, P. (2016). Transformation RH et digital. Cormelles-le-Royal : EMS.