

HR-Analytics Maturity scan

Une enquête réalisée par HRPublic



hr public
Sharing Knowledge and Experience

Nous remercions



FOD Beleid & Ondersteuning

SPF Stratégie & Appui



slrb-bghm.brussels 
logement social - sociale huisvesting



actiris
.brussels 

SOMMAIRE

Analytiques RH Maturity Scan 2023

© HRPublic Tous droits réservés

ER: Vajda Arnaud

Avenue Louise 523

Silversquare Business Club

1050 Brussel

Écrit par:

Tom Baele (HRPublic)

en collaboration avec. Prof. Dr. Timothy Desmet (Sapience - Spin-off VUB)

Analytiques RH maturity scan

Introduction 4

Pourquoi cette recherche? 6

L'analyse des RH : de quoi s'agit-il? 7

Quelle est notre position avec les services publics ?9

Approche de recherche

Méthodologie 10

Objectifs concrets de recherche 10

Guide d'entretien et personnes interviewées 10

Organisations interrogées 11

L'analyse des RH: un cadre théorique. 12

Réflexions

Strategie et vision 13

Technologie en données

Valeur organisation 29

Team en Tools 39

Culture et éthiques 49

Conclusions 55

Introduction

HRPublic a réalisé un "HR Analytics Maturity scan" auprès des services publics.

L'objectif de l'enquête était de comprendre où nous en sommes aujourd'hui en matière d'analyse RH et de nous inspirer.

En collaboration avec le professeur Timothy Desmet (Sapience - Spin-off VUB) et FOD Bosa, VDAB et Actiris au sein de notre comité scientifique, nous avons interrogé au cours des derniers mois une cinquantaine de cadres et de spécialistes du sujet issus de 20 organisations gouvernementales.

Ces entretiens fascinants ont permis d'observer un certain nombre de tendances claires et d'en tirer des conseils pour améliorer l'organisation. Un certain nombre de cas d'utilisation intéressants sont également apparus.

20

Services Publics

50

Personnes interviewées

Pourquoi cette recherche ?

"Evidence based policy" gagne rapidement du terrain. Les choix politiques fondés sur des données correctes étayées par des connaissances scientifiques ne peuvent qu'être plus solides.

La Commission Européenne s'est rendu compte, pendant la période Covid, que ses décisions pouvaient être prises plus rapidement et plus correctement grâce à la "politique fondée sur des preuves". La ministre Petra De Sutter est également en faveur d'une "evidence based policy making". Sa note politique est donc claire : "Pour pouvoir faire des choix politiques judicieux, nous nous

appuierons toujours sur des connaissances et des données scientifiques et appliquerons donc les principes de la "politique fondée sur des preuves". D'une part, à tous les niveaux, sur la comptabilité et la budgétisation et, d'autre part, sur la mise à disposition de l'environnement RH au sens large, également sous forme de données ouvertes dans la mesure où il s'agit de données qui ne sont pas de nature personnelle."

Il s'agit d'un levier important pour une meilleure préparation des politiques (élaboration de politiques fondées sur des données probantes) et pour garantir une plus grande transparence des pouvoirs publics vis-à-vis des citoyens. Les autorités fédérales, régionales et locales suivent toutes ces possibilités avec méfiance.

L'analyse des RH : de quoi s'agit-il ?

L'analyse RH - également connue sous le nom de People analytics - est la collecte et l'analyse de toutes sortes de données RH dans le but d'améliorer les décisions RH au sein de l'organisation.

Ces données RH - et les décisions basées sur leurs analyses - peuvent concerner presque tous les aspects de la politique RH. Ainsi, l'ensemble du parcours de l'employé peut être suivi. Des données peuvent être collectées sur :

- rekrutering
- le recrutement
- la sélection et le recrutement

- l'accueil des nouveaux employés
- le suivi et l'organisation de la formation et de l'éducation
- la satisfaction ou la loyauté des employés
- l'épuisement professionnel, l'absentéisme et le présentéisme
- l'avancement au sein de l'organisation
- les données relatives aux entretiens de fin d'emploi sont disponibles.

Dans chacun de ces domaines, la plupart des organisations sont assises sur une bombe de données - sauf qu'elles ne sont souvent pas utilisées pour diverses raisons que nous évoquerons plus loin. Nous laissons également de plus en plus de traces numériques. Il en va de même pour vos employés, et les possibilités offertes par le big data se développent rapidement - dans le respect du GDPR, bien entendu.

La technologie s'accompagne également d'une standardisation et les organisations disposent d'un plus grand nombre de données RH utilisables et comparables. Les possibilités d'analyse des RH deviennent de plus en plus évidentes. Les applications sont de plus en plus claires à différents niveaux des RH. Tant pour les décideurs au sommet de l'organisation que pour le manager d'une équipe. Des combinaisons pertinentes de données en temps réel et d'analyses applicables sont recherchées.

L'analyse des RH : seulement quand cela a du sens.

Entre-temps, nous disposons d'un grand nombre de données RH et il devient alors tentant de les utiliser: "Nous avons plus de données, alors nous allons les utiliser".

Cependant, les données RH ne sont utiles que si elles améliorent nos décisions RH et répondent à des questions concrètes qui servent nos objectifs RH.

Pourquoi les décisions RH ne sont-elles pas toujours optimales aujourd'hui ? Nous abordons trois points : l'intuition, les livres de gestion et les enquêtes auprès des employés.

Tout d'abord, nous nous fions généralement à l'expérience et à l'expertise que nous avons accumulées et qui se transforment en sentiment instinctif. C'est là que la science montre que nous nous laissons souvent bernier. Un exemple : presque toutes les procédures de recrutement commencent par un entretien de présentation. Or, les analyses scientifiques montrent que c'est précisément de cette manière que nous recrutons les mauvais profils - et que cela n'encourage pas la diversité dans nos organisations.

Deuxièmement, nous aimons les livres de management à succès et les théories qui les accompagnent. Malheureusement, elles n'ont souvent aucun fondement scientifique. Cependant, elles permettent de se sentir bien ou de rendre quelque chose négociable. Mais bien sûr, cela ne donne que peu de garanties. Par exemple, l'un des tests de personnalité les plus utilisés est connu pour son manque de fiabilité et de pouvoir prédictif.

La forte croyance dans les enquêtes auprès des employés nous amène au troisième point.

De nombreux décideurs les considèrent comme de pures données RH. Mais là encore, l'analyse scientifique nous coupe l'herbe sous le pied. En effet, les gens répondent de manière socialement désirable ; ils répondent de manière stratégique ou sont lassés des enquêtes. Il en résulte que les données d'enquête acquises sont de faible qualité, voire qu'elles donnent des indications erronées. Il est donc difficile de piloter sur la base de ces données.

Comportement Factuel:

Les données RH extraites des traces numériques et d'autres sources plus pures ont le grand avantage de refléter le comportement réel des employés. Ces données fournissent une image plus fiable et permettent de mieux comprendre le comportement actuel des employés. Autre avantage : elles nous permettent également de prédire avec plus de précision les comportements futurs.

Quelle est notre position dans le secteur public

Nous sommes tous d'accord pour dire que l'analyse des ressources humaines offre de grandes possibilités aux services publics. Mais où en sommes-nous exactement ? Et surtout, comment pouvons-nous continuer à progresser ?

HRPublic s'est penché sur cette question dans le cadre d'une étude qualitative et a mis sur pied un comité scientifique avec FOD Bosa, VDAB et Actiris en collaboration avec le Prof. Dr. Timothy Desmet (Sapience - VUB spin-off) dans le but d'effectuer une analyse de maturité dans le domaine de l'analyse des RH au sein des agences gouvernementales.

Méthodologie

Dans le cadre de cette analyse de maturité, des entretiens approfondis d'une durée moyenne d'une heure et demie ont été menés auprès de 20 organisations gouvernementales belges dans le domaine de l'analyse des ressources humaines. Les organisations ont été sélectionnées de manière transversale afin de constituer un groupe représentatif. Ainsi, les autorités fédérales, régionales et locales ainsi que le niveau européen ont été interrogés. De cette manière, il a été possible de dresser un tableau de l'état d'avancement des organisations gouvernementales belges en termes de collecte, de traitement et d'analyse des données RH, ainsi que de la manière dont l'Europe aborde le sujet.

Trois objectifs de recherche concrets:

1. Évaluation de la maturité actuelle : sur la base d'un certain nombre de piliers de maturité sous-jacents (stratégie et vision, technologie et données, valeur pour l'organisation, équipe et compétences, éthique et culture), le niveau de maturité actuel est évalué.
2. Recueillir des cas d'utilisation qui peuvent servir d'inspiration : la preuve de concept, ce qui fonctionne ou non, tableaux de bord, KPIs, métriques RH, méthodes de travail, logiciels utilisés, analyses, etc.
3. Plan de croissance : quelles sont les opportunités, les exigences et les conditions préalables nécessaires pour passer au niveau de maturité suivant.

20 Services Publics

50 Personnes interviewées

Guide d'interview

L'utilisation d'un guide d'entretien structuré a permis de se concentrer sur les aspects pour lesquels la personne a le plus de visibilité.

Au total, une cinquantaine de personnes ont été interrogées, du plus haut niveau (du directeur général aux spécialistes des données). Dans certaines organisations, plus d'un entretien a été mené parce qu'un groupe plus important de

personnes était impliqué au sein de l'organisation.

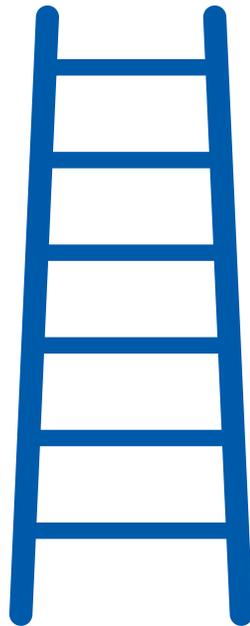
Les entretiens avec un directeur général se sont alors concentrés sur la stratégie, tandis que ceux avec les spécialistes des données ont porté davantage sur l'aspect technique.

Les entretiens ont duré entre une heure et demie et deux heures, en fonction de la quantité d'informations et de cas partagés.

Du directeur général à l'analyste de données RH en passant par le directeur des ressources humaines.

Technique d'échelonnement

Comme technique de questionnement, la technique de l'échelle a été utilisée : des questions supplémentaires ont été posées pour chaque réponse afin d'obtenir une image aussi profonde et exhaustive que possible. Des questions portant sur des exemples concrets, des cas, des illustrations, etc. ont également été posées à chaque fois.

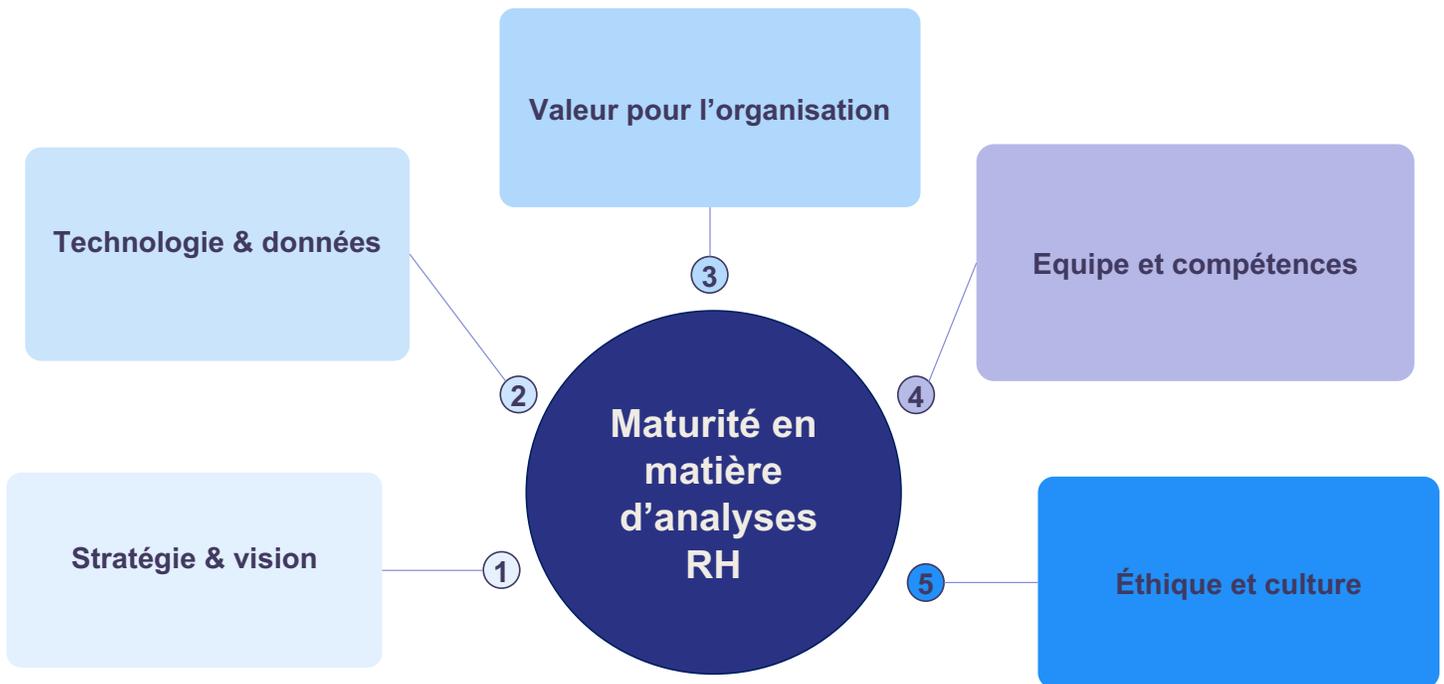


Les entretiens ont duré en moyenne une heure et demie (avec une fourchette d'une heure à deux heures et demie) et ont été menés sur place au SPF BOSA, dans l'organisation de la personne interrogée ou en ligne via Teams, selon la préférence de la personne interrogée.

Organisations interrogées

Actiris, Europese Commissie, Het Facilitair Bedrijf, POD Belspo, FOD Bosa, FOD Financiën, FOD Sociale Zaken, FOD Werkgelegenheid, IWEPS, RVA, Poolstok, RSZ, FOD Sociale Zekerheid, Stad Antwerpen, Stad Brussel, Stad Gent, Ulis, VDAB, FOD Volksgezondheid, veiligheid van de voedselketen en leefmilieu, BGHM

L'analyse des RH : Un cadre théorique.



Cette étude s'est basée sur 5 dimensions globales qui nous permettent d'avoir une vision assez large de ces différentes facettes de manière pragmatique.

5 dimensions

1 Stratégie & Vision

L'importance stratégique de l'analyse des RH jouera évidemment un rôle décisif. Quelle est la vision de l'analytique RH et qu'attend-on d'elle au sein de l'organisation? Comment la direction de l'organisation perçoit-elle le sujet et dans quelle mesure l'organisation a-t-elle une approche générale fondée sur les données ou les faits ?

2 Technologie & données

Où en est-on dans la collecte et l'analyse des données RH au sein de l'organisation ? Quelles sont les technologies déjà utilisées dans ces deux domaines ? Les personnes sont-elles satisfaites de l'hygiène des données et comment essaient-elles de l'améliorer ?

Ce cadre théorique a été coordonné avec le comité scientifique. Il a permis d'élaborer des questions aussi proches que possible de la réalité et des besoins des organisations interrogées.

3) Valeur pour l'organisation

Quels sont les avantages concrets et les applications de l'analytique RH dans le cadre de la politique RH ? Quels sont les cas d'utilisation intéressants, les preuves de concept, etc.

4) Équipe et compétences

À quoi ressemble l'équipe des personnes qui travaillent aujourd'hui sur l'analyse des RH ? Les compétences nécessaires (telles que l'analyse technique et les compétences informatiques, mais aussi les compétences

business permettant de traduire les résultats pour l'entreprise) sont-elles en place?

5) Éthique et culture

Qu'en est-il du cadre éthique entourant l'utilisation des données RH ? La culture du lieu de travail est-elle favorable à l'utilisation des données RH ?

Ce serait une simplification de la réalité que de représenter la maturité liée à l'analyse des RH sur la base d'une seule dimension. Une échelle unique allant d'une maturité faible à une maturité élevée peut fournir une orientation pour progresser.

Cependant, le fait qu'une organisation soit ou non avancée dans la collecte, le nettoyage, l'analyse et l'interprétation des données RH dépend d'une multitude de facteurs.

Stratégie et vision





Stratégie et vision

Dimension 1: Stratégie et vision

La première dimension "Stratégie et vision" est un premier facteur déterminant et important.

Au cours de l'enquête, elle nous donne une image de l'importance stratégique et de la vision de l'organisation. Bien entendu, la manière dont les données RH sont perçues et l'importance qui leur est accordée sont différentes.

Comment la direction générale perçoit-elle son importance ? Croyez-vous aux données RH aujourd'hui ? Le soutien est-il suffisant - y a-t-il suffisamment de déclencheurs au sein de l'organisation et dans quelle mesure les employés sont-ils impliqués ?

Guide d'interview

Les questions posées

Importance Stratégique

- Quelle est l'importance de l'analyse RH au sein de l'organisation aujourd'hui ?
- Ce sujet est-il d'actualité au sein des RH ? Pouvez-vous illustrer pourquoi ?
- Est-il présent dans le reste de l'organisation ou se limite-t-il à la direction des RH ou aux employés des RH ? L'analyse RH est-elle cachée dans un coin de l'organisation ?
- Quelle est l'importance du budget RH consacré à l'analytique RH aujourd'hui ?
- Quels sont, selon vous, les incitants ou les freins externes ?

Vision

- Existe-t-il une vision claire de ce que l'organisation peut attendre de l'analytique RH et de ce qu'elle ne peut pas en attendre ? À quelles fins l'utiliserons-nous ? Quels sont les objectifs ultimes ?
- Quelles sont les organisations que vous considérez comme des exemples en matière d'analyse des RH ?

Socle d'appui

- Existe-t-il un "sponsor" clair dans l'organisation ? De qui / d'où vient l'initiative de travailler sur l'analytique RH ?
- Quelles sont les personnes qui travaillent aujourd'hui sur l'analyse des RH dans l'organisation ? Ont-elles des lignes directrices claires ? Savent-elles ce qu'il faut faire ? Connaissent-elles les priorités ?
- Dans quelle mesure les employés sont-ils impliqués dans l'analyse des RH ? Quels sont les efforts déployés pour les faire participer ?
- Bénéficiez-vous également d'un soutien à l'extérieur de l'organisation (politique, par exemple) ou auprès d'organisations avec lesquelles vous pouvez travailler ?

Il ressort clairement des entretiens approfondis que le thème des "données RH" est bien vivant au sein des différentes organisations gouvernementales - et qu'il l'est tout particulièrement dans un certain nombre d'entre elles.

Il est clair que l'on est conscient que la gestion en général, mais aussi la gestion des ressources humaines en particulier, s'appuiera (devra s'appuyer) de plus en plus sur les données à l'avenir. L'importance de la collecte et de la conservation des données relatives au personnel est donc évidente.

Toutefois, c'est à dessein que nous utilisons ici le terme de "données" RH et non celui d'"analytique".

1) Actuellement, la plupart des services publics se débattent encore avec la collecte et le suivi de données structurées.

- Quelles sont les données existantes?
- Où et comment conserver ces données?
- Quelles sont les définitions que nous pouvons utiliser?

2) La portée de l'analyse des ressources humaines - à quelques exceptions près - ne peuvent généralement pas encore être discutées.

Des tableaux de bord généraux sont déjà régulièrement mis à jour ou des rapports standardisés sont générés. Mais là encore, ils s'en tiennent souvent à des données très descriptives et à des indicateurs clés de performance, tels que le nombre total d'employés, le nombre d'hommes et de femmes, le nombre d'employés statutaires par rapport aux employés contractuels, l'absentéisme cartographié, etc.

3) Dans le cadre de ce thème, les données RH se limitent aux

données numériques et aucun autre type de données n'est collecté ou analysé, comme les textes, les modèles, les réseaux, etc. (voir également la section Technologie et données).

4) Toutefois, de nombreuses organisations ne disposent pas d'une stratégie et d'une vision clairement élaborées en matière d'analyse des ressources humaines. Voir l'encadré.

5) En général, l'analyse des RH est le domaine d'un ou de quelques déclencheurs ou ambassadeurs au sein de l'organisation. Même au sein du département des ressources humaines, elle n'est pas suffisamment présente, sans parler de la direction générale.

6) Dans les organisations qui sont déjà bien avancées, nous constatons l'impact positif des opérations basées sur les données. L'analyse des RH est intégrée à la stratégie et la direction de l'organisation est convaincue de son importance et de son potentiel. Les cadres ont tous une forte affinité pour les données, quelle que soit leur "formation".

Les résultats : Il y a une base: le thème des "données RH" est bien vivant dans toutes les services publics interrogées.

la culture fondée sur des preuves est une bénédiction

Ce n'est probablement pas une coïncidence:

- que les organisations qui sont déjà les plus avancées en matière de People analytics sont précisément les services publics qui ont une culture très spécifique. Une culture fondée sur des données probantes en général - indépendamment des RH.

- Lorsque l'ensemble de l'organisation est très axé sur les données (opérationnelles, financières, etc.), cette culture s'infiltré aussi clairement dans les politiques de ressources humaines.

L'origine de cette culture fondée sur des données probantes peut varier en fonction de l'organisation concernée:

- Le directeur général ou la direction générale prend des décisions et dirige sur la base d'informations chiffrées. Le personnel est composé de profils scientifiques hautement qualifiés (médecins, ingénieurs, etc.) qui sont, par nature, fondés sur des preuves ou des données.

- Les activités opérationnelles de l'organisation dépendent entièrement des chiffres.

L'enquête montre que lorsqu'une telle culture existe - quel que soit le département des ressources humaines - l'analyse des ressources humaines est, sans exception, plus avancée.

Approfondissement de la stratégie et de la vision

Une condition essentielle pour faire décoller l'analyse des RH dans une organisation est de disposer d'une stratégie et d'une vision claires en matière d'analyse des RH - idéalement rédigées dans un document et partagées avec toutes les parties prenantes.

Ce n'est qu'en présence d'une stratégie et d'une vision claires que les objectifs, les priorités, l'équipe à recruter, les données à suivre, la manière de les traiter, la technologie nécessaire, la valeur pour l'organisation, etc. peuvent être clairement définis.

Les entretiens montrent que cette stratégie et cette vision clairement définies font encore défaut dans la plupart des organisations gouvernementales aujourd'hui. Il est révélateur qu'aucune organisation ne dispose d'un budget clair pour l'analyse des RH.

Cette façon de travailler risque évidemment d'entraîner un manque de concentration, l'exécution inutile de certaines choses et, dans un cas extrême, même un mauvais traitement des données. Le principal inconvénient est que l'analyse RH ne peut jamais jouer un rôle important dans l'organisation de cette manière.

Toutefois, il a été constaté que les organisations dont les dirigeants ont eux-mêmes une affinité avec l'analyse des RH sont beaucoup plus matures dans ce domaine. Il s'accompagne en outre de avec une organisation plus axée sur les données en général. Ce qui est clair, cependant, c'est que les RH jouent un rôle beaucoup plus important à la table des négociations grâce à une vision solidement axée sur les données : lisez l'analyse des RH.

Un ambassadeur ouvre les portes

Ce qui est frappant lors des entretiens, c'est que les services publics les plus avancés en matière d'analyse des RH, en plus d'avoir une culture axée sur les données, ont toutes, sans exception, un véritable ambassadeur de l'analyse des RH en interne.

Il s'agit d'une personne mordue par l'idée qu'il est possible d'aborder les problèmes et les défis des RH à l'aide de données. Il s'agit donc d'une personne qui est à la fois douée pour les chiffres et l'analyse statistique et très douée pour transformer ces chiffres en idées et en actions dans le domaine des ressources humaines.

Le dynamisme d'une telle personne est remarquable :

Ils élaborent des cas d'utilisation et commencent à les présenter au sein de l'organisation.

Ils persévèrent dans leur travail d'évangélisation : à force de répétition, ils parviennent à créer une demande au sein de l'organisation.

- Ils deviennent un point de contact.
- Ils créent des adeptes : les membres de l'organisation commencent à travailler eux-mêmes avec les données - avec ou sans l'aide de l'ambassadeur..

Un traducteur rapproche deux mondes

Outre l'ambassadeur, nous avons également besoin de traducteurs.

Il s'agit de spécialistes qui réunissent deux mondes : les données et les spécialistes des ressources humaines.

La manière dont les bases de données sont construites, dont les données y sont introduites et ce que l'on peut en extraire n'est pas simple sur le plan technique. Il faut donc un certain nombre de connaissances pour comprendre exactement ce que les données signifient et ce qu'elles impliquent.

La manière dont les données peuvent être utilisées dépend d'une foule de facteurs qui sont généralement très éloignés du "travail de terrain" des RH. Il est donc nécessaire de traduire correctement les questions des RH aux analystes de données.

C'est le rôle du traducteur.

Les organisations où un traducteur est présent sont beaucoup plus avancées dans l'utilisation des données RH sur le terrain.

Descendante et ascendante : évaluation à double sens

Parmi les organisations les plus avancées en matière d'analyse des RH, on trouve non seulement un ambassadeur et un traducteur convaincus de l'analyse des RH, mais aussi une forte interaction.

L'enquête montre que la gestion descendante et les initiatives ascendantes devraient se renforcer mutuellement. Les organisations disposent d'un exécutif ou d'un conseil d'administration qui :

- Donne de la liberté aux initiatives d'analyse des RH au sein de l'organisation et garantit une culture fondée sur des preuves ou des données au sein de l'organisation.
- Apprécie les initiatives prises de manière plus ascendante au sein de l'organisation (généralement par un ambassadeur de l'analyse des RH ou son équipe). Dans le cas contraire, les initiatives s'éteignent très rapidement.
- Réussit à enthousiasmer les gens sur le terrain et à les garder enthousiaste.

L'importance de la mise en réseau

Les services publics les plus avancés dans le domaine de l'analyse des ressources humaines ont également travaillé activement à la mise en réseau avec d'autres organisations et/ou personnes travaillant sur l'analyse des ressources humaines. Elles recherchent l'inspiration et échangent des informations.

Un élément important a été indiqué : "si nous sommes bloqués ou si nous cherchons une approche différente, il nous suffit d'appeler des collègues d'une autre organisation gouvernementale : nous avons la même échelle et des problèmes similaires".

On retrouve ce réseau dans diverses organisations:

Services Publics: des organisations similaires ont des besoins similaires. Les réseaux sur l'analyse des RH - tant informels que formels - se développent régulièrement, de même que la prise de conscience à ce sujet. Dans le cas informel, le téléphone est parfois pris en main. Il existe également des réseaux plus formels de DRH, comme le réseau fédéral des directeurs de P&O, qui se réunit régulièrement pour échanger les meilleures pratiques. Fod Bosa propose également des échanges réguliers au niveau européen.

Institutions de la connaissance : Ugent, Vigor, ULiège, Central Cities Knowledge Centre....

Organisations sectorielles : HRPublic

Presse & events

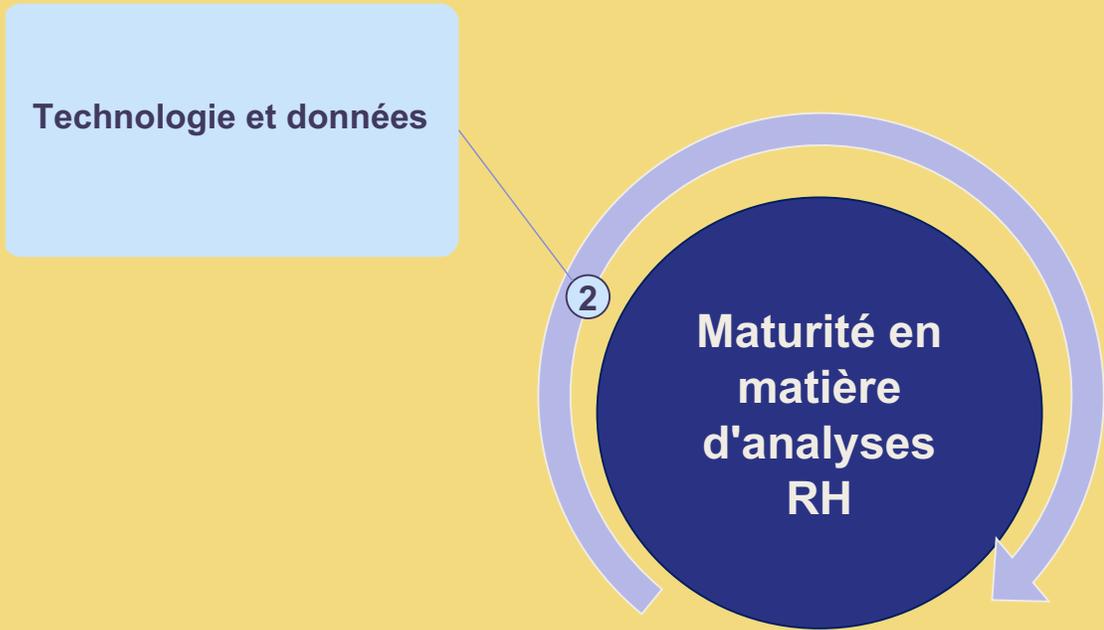
Leveranciers van HR-analytics oplossingen (ook semi-overheden)

Fournisseurs de solutions d'analyse des ressources humaines (y compris les organisations semi-gouvernementales)

Technologie et données

2

**Maturité en
matière
d'analyses
RH**

A diagram on a yellow background. On the left, a light blue rounded rectangle contains the text 'Technologie et données'. A thin grey line connects the bottom-right corner of this rectangle to a circular arrow. The arrow is composed of two concentric light blue rings with arrowheads pointing clockwise. A small white circle with the number '2' is positioned at the top of the inner ring. The center of the circular arrow is a dark blue circle containing the text 'Maturité en matière d'analyses RH' in white.



Technologie et données

Dimension 2 : Technologie et données

La deuxième dimension concernait la maturité en matière de technologie et de données. Quel est le degré d'avancement de la collecte et de l'analyse des données RH au sein de l'organisation ?

Recueillir des données n'est généralement pas facile, mais les garder propres est une tâche encore plus ardue. Comment gérer cela, quelles données sont collectées et quelle technologie est utilisée à cet effet - ce sont des éléments décisifs pour une analyse correcte des ressources humaines et ils sont également importants pour pouvoir effectuer des analyses correctes.

Guide d'interview

Les questions posées

Données

- L'analyse des ressources humaines commence évidemment par la disponibilité des données. Comment l'évaluez-vous au sein de votre organisation ?
- Les données disponibles sont-elles claires ? Existe-t-il une vue d'ensemble des données, des variables, des définitions, etc.
- Ces données sont-elles faciles à utiliser ? Quels sont les principaux obstacles actuels ?
- Les différentes sources de données présentes peuvent-elles être facilement reliées entre elles ? Sont-elles déjà reliées aujourd'hui ?
- Ces sources de données peuvent-elles également être reliées à des sources de données externes ou à des sources de données provenant d'autres agences gouvernementales ? Celles-ci sont-elles déjà reliées aujourd'hui ?
- Existe-t-il des données qui ne sont pas suivies actuellement ou dont vous ne disposez pas encore, mais que vous aimeriez vraiment suivre ou avoir à votre disposition ou déployer au cours des trois prochaines années ? En d'autres termes, quelles sont les données que vous jugez cruciales d'acquérir ? (Inclusion et bien-être: si ces sujets ne sont pas soulevés spontanément par les personnes interrogées : poser des questions spécifiques)

Technologie

- Quelle est la complexité des techniques d'analyse des données utilisées aujourd'hui ? S'agit-il principalement d'analyses descriptives ("ce qui s'est passé"), d'analyses diagnostiques ("pourquoi cela s'est-il passé"), d'analyses prédictives ("ce qui va se passer") ou d'analyses prescriptives ("comment pouvons-nous faire en sorte que cela se produise") ? Des exemples ou des cas concrets peuvent-ils être donnés ?
- Quels sont les tableaux de bord créés / maintenus aujourd'hui ? Quels sont les principaux indicateurs de performance clés qui y sont suivis ?
- Des méthodologies avancées sont-elles déjà expérimentées, telles que les réseaux d'auto-apprentissage ou l'IA ?

L'hygiène des données est essentielle

Quels sont les principaux problèmes liés à l'hygiène des données ? Nous les énumérons brièvement :

- Définitions : pas toujours sans ambiguïté, ce qui peut conduire à des données ambiguës.
- Vue d'ensemble : pas de vue d'ensemble des données disponibles sur les ressources humaines
- Non centralisé : conservé à différents endroits
- Temps : certaines dates ne sont pas suivies de manière cohérente, ce qui entraîne des données manquantes
- L'emplacement : Certaines données sont suivies à différents endroits, ce qui peut entraîner des incohérences

Dans certaines organisations gouvernementales, c'est tout à fait le cas, mais dans la plupart des autres organisations gouvernementales, le domaine reste encore à explorer. Il est important de noter ici que l'on a partout le sentiment qu'il s'agit en effet d'un point de travail important. C'est pourquoi la plupart des analystes de données RH au sein des administrations publiques s'y intéressent actuellement.

L'étape suivante consiste à s'assurer que toutes les données disponibles peuvent être reliées et recoupées. Dans certaines organisations, cela se fait par la création d'un "lac de données". Un lac de données est un référentiel central dans lequel de grandes quantités de données sont enregistrées et stockées sous leur forme originale. Ces données peuvent ensuite être reliées et analysées ensemble.

Propriété des données : standardisation

Dans un certain nombre de cas, il s'avère que les services publics ne peuvent pas accéder elles-mêmes aux données relatives à leur personnel parce qu'elles sont centralisées. Lorsque des opérations ou des analyses doivent être effectuées, il faut passer par l'organisation qui centralise.

En théorie, cela ne devrait pas poser de problème si le tiers peut effectuer des opérations et des analyses à la demande et en tirer des enseignements. Il peut même s'agir d'un avantage si une partie intermédiaire est impliquée. Il suffit de penser au développement de l'expertise, à l'augmentation drastique de la quantité de données (ce qui est crucial pour l'analyse des RH), à la standardisation des données, aux définitions, aux repères, aux KPI, aux rapports, etc. Dans la pratique, cependant, nous constatons qu'une partie supplémentaire crée régulièrement un goulot d'étranglement et que l'extraction d'informations à partir des données demande tellement d'efforts que certaines organisations gouvernementales osent abandonner.

Il convient toutefois de noter qu'il existe également une compréhension du rôle difficile joué par les organisations qui centralisent les données. On est conscient que ces organisations traitent les données de dizaines d'autres. Pour compléter le point précédent sur l'hygiène des données, nous pouvons dire - brièvement - que chaque organisation a sa propre définition pour chaque terme. En réalité, nous constatons que les principaux concepts ont généralement fait l'objet d'un accord clair, mais que la connaissance de la définition correcte s'est perdue au fil du temps.

Cela commence donc par une formulation adéquate de la demande. D'autre part, les organisations centralisatrices doivent également établir des priorités. Actuellement, l'accent est mis là aussi sur la collecte correcte des données. Une décision compréhensible puisque les moteurs

de rémunération y sont liés. Bien entendu, la rémunération correcte des employés reste la priorité.

Nous pouvons observer qu'il est important de fournir une capacité suffisante à la fois à la première partie (demandeur) et à la partie intermédiaire (exécutant) afin que toutes les initiatives requises en matière d'analyse des RH puissent être mises en œuvre sans heurts. Il est intéressant de travailler sur une double voie :

1. des tableaux de bord normalisés réguliers. Parlez-en à l'exécutant : l'intermédiaire fournit des tableaux de bord, des rapports et des indicateurs de performance clés standardisés à intervalles réguliers sur la base des données sous-jacentes.

2. Accès aux ensembles de données brutes (anonymes). Cela permet aux demandeurs d'effectuer leurs propres analyses ad hoc ou de créer des rapports ad hoc pour répondre de manière flexible à des questions spécifiques au sein de l'organisation - il faut simplement s'assurer que les personnes ont une bonne compréhension des données obtenues et des définitions sous-jacentes. Mais ces accès fournissent des cas d'utilisation utiles au sein de l'organisation.

Le FED20 est précieux pour certaines organisations, tandis que d'autres le considèrent plutôt comme un numéro obligatoire parce que toutes les organisations y participent, ce qui crée une certaine pression. Bien que les définitions soient claires en principe, une certaine ambiguïté ou incertitude peut parfois être décelée. En général, les aspects RH importants propres à l'organisation font l'objet de leurs propres ICP.

Pas encore d'analyse de texte

En ce qui concerne les "données" RH, les services publics se contentent aujourd'hui de mettre les pieds dans le plat et s'intéressent presque exclusivement aux données numériques, telles que le nombre d'employés, les ETP, les employés statutaires, les absents ou les montants, les coûts, les heures travaillées,

Parfois, on va plus loin et l'on conserve également d'autres données collectées par les employés ou les responsables, souvent dans une perspective de bien-être.

Si l'on regarde un peu plus loin dans l'univers des données RH, on est plus prudent. On ne voit pas de techniques d'engorgement pour l'analyse des données textuelles, par exemple l'exploration de texte ou l'analyse des sentiments sur les communications internes, les courriels, les lettres de motivation, les CV, les évaluations, le retour d'information, etc.

Nous n'avons pas trouvé d'exemples de données relatives aux mécènes et de leur analyse.

Nous n'avons pas vu d'analyses de réseau du trafic de communication.

Note : FED 20: scorecard avec Key Performance Indicators [KPI] Simple scorecard RH pour les départements du gouvernement fédéral qui permet de mesurer et d'évaluer volontairement l'approche RH actuelle, de manière pragmatique, immédiatement utilisable et à l'aide d'un nombre limité d'indicateurs.

Niveaux d'analyse

1. **Les analyses descriptives** décrivent la situation actuelle : par exemple, notre personnel est composé de 55% d'hommes et de 45% de femmes, nous avons un taux d'absentéisme moyen de 6,45%, etc.

2. **Les analyses diagnostiques** tentent de comprendre pourquoi la situation actuelle est telle qu'elle est, généralement en reliant différentes variables : par exemple, le travail à domicile est passé de 12 % à 28 % en raison de la crise de la corona.

3. **Les analyses prédictives** visent à prévoir ce qui se passera à l'avenir : par exemple, sur la base de l'ancienneté, de l'âge et des taux de départ, nous savons que nous perdrons environ 13 % de nos employés d'ici à 2023.

4 **Les analyses prescriptives** donnent réellement des recommandations sur ce qu'il convient de faire sur la base de ces prédictions : par exemple, le département Y devra embaucher 24 employés dans le Limbourg maintenant pour continuer à fournir des services en 2024.

Surtout de manière descriptive, mais...

Nous constatons que la plupart des organisations gouvernementales se situent essentiellement au niveau descriptif.

La situation actuelle est affichée dans les tableaux de bord et les indicateurs de performance clés sont suivis, mais la plupart du temps de manière purement descriptive. Quelques-unes ont encore trop de mal avec l'histoire de l'hygiène des données à laquelle elles accordent, à juste titre, la priorité. Le ratio hommes-femmes, par exemple, n'est pas univoque partout.

Pourtant, nous voyons aussi des organisations gouvernementales - toutes dotées d'un ambassadeur de l'analyse RH - qui s'engagent pleinement dans l'analyse diagnostique. Elles plongent réellement dans les données et effectuent des analyses approfondies en croisant et en corrélant les variables. Elles parviennent à développer de bons cas d'utilisation et à répondre à des questions RH concrètes émanant du "business".

Il est agréable de constater qu'aujourd'hui, certaines organisations ont déjà atteint le niveau prescriptif. Dans ce cas, il s'agit systématiquement de "planification des effectifs". On veut pouvoir prévoir combien d'employés de quel type doivent être recrutés dans chaque service afin de garantir les services aux citoyens à l'avenir. Des liens avec les parcours de formation sont recherchés.

Outils technologiques : La puissance!

Les outils de reporting tels que Power BI, par exemple, deviennent de plus en plus intuitifs et faciles à utiliser. Ils permettent de créer assez facilement des tableaux de bord et des rapports interactifs et visuels. Cela facilite l'analyse et la compréhension des données. Aujourd'hui, le goulot d'étranglement de la "boîte à outils" semble donc moins important. Bien entendu, une compréhension parfaite des données et de leurs systèmes de gestion est toujours nécessaire pour obtenir de bons rapports.

Cas d'utilisation prescriptif

Strategic workforceplanning

Dans un des services publics interviewés, la planification du recrutement nécessaire va très loin. Ici, nous pouvons indéniablement parler d'analyses qui vont déjà jusqu'au niveau normatif.

Plus précisément, une approche prédictive a été utilisée pour estimer le nombre de salariés qui partiront à l'avenir. Il s'agit d'examiner l'âge et l'ancienneté et de prédire l'avenir sur la base des demandes de pension et des données enregistrées sur les départs volontaires passés. Cela donne une idée du nombre de travailleurs qui quitteront l'organisation.

Il prévoit également les postes nécessaires à l'avenir en analysant, entre autres, les évolutions passées de la charge de travail. Il prescrit ensuite, jusqu'au niveau le plus local, le nombre de recrutements nécessaires et la nécessité de procéder à des transferts entre différents services et sites (pour faire face à des problèmes à court terme).

Valeur pour l'organisation



3

**Valeur pour
l'organisation**

Dimension 3 : valeur pour l'organisation

Le troisième pilier de notre recherche consiste à déterminer dans quelle mesure l'analyse des RH est présente au sein d'une organisation. Nous avons interrogé des applications concrètes d'analyse RH et la manière dont elles sont converties en tableaux de bord et en indicateurs de performance clés. La valeur pour l'organisation détermine évidemment dans une large mesure la manière dont les données RH et leurs analyses sont perçues.

Guide d'interview

Les questions posées

Quelles sont les applications concrètes de l'analyse des RH aujourd'hui ? Tableaux de bord concrets et indicateurs de performance, qui sont utilisés, etc.

- Quelles sont les étapes du parcours de l'employé qui sont alimentées par des données (recrutement, accueil, engagement, développement, progrès, sortie)?

- Existe-t-il des cas réussis ou des cas qui n'ont pas fonctionné (mais dont on pourrait éventuellement tirer des enseignements)?

- De nos jours, l'inclusion et le bien-être font l'objet d'une grande attention. Le travail sur ces sujets était-il déjà effectué dans le contexte de l'analyse des RH ? Que faisait-on exactement ? Si ce n'est pas le cas, quels sont les obstacles à ce travail?

- A-t-il déjà dépassé le stade de l'expérimentation ou des projets pilotes ? Par exemple, y a-t-il des applications en cours d'exécution/utilisées en permanence ? Ou, par exemple, réfléchit-on déjà à la manière dont certaines choses peuvent être étendues à l'ensemble de l'organisation?

- L'impact des efforts d'analyse des RH est-il déjà mesuré et quantifié (par exemple en termes de retour sur investissement, de résultats mesurables, de satisfaction de l'entreprise/organisation, etc.)

It's alive!

Les entretiens approfondis montrent clairement que le thème des "données RH" est bien vivant au sein des différentes organisations gouvernementales, voire très vivant dans certaines d'entre elles.

La prise de conscience de la nécessité d'évoluer vers une "politique fondée sur des données probantes" est de plus en plus forte. Il est clair que la gestion en général, mais aussi la gestion des ressources humaines en particulier, s'appuiera (devra s'appuyer) de plus en plus sur les données à l'avenir.

Il est donc certain que tout le monde s'intéresse à la collecte et à la mise à jour des données relatives à la main-d'œuvre et réfléchit à des mesures ou en a déjà pris des concrètes.

"Données" et non pas "analyses"

Cependant, nous utilisons délibérément le mot HR "data" et non "analytics".

- La collecte de données structurées et la tenue de registres : un défi à relever.
- Quelles sont les données disponibles ? Où et comment suivons-nous ces données ? Quelles sont les définitions que nous pouvons utiliser ? Etc.
- Tableaux de bord généraux : oui ou des rapports standardisés sont générés - généralement avec des données très descriptives et des indicateurs clés de performance, tels que le nombre total d'employés, le nombre d'hommes et de femmes, le nombre d'employés statutaires par rapport aux employés contractuels, le taux d'absentéisme, etc.
- Données numériques : Même dans le domaine des ressources humaines, le terme "données" s'applique exclusivement aux données numériques et aucun autre type de données n'est collecté ou analysé, comme les textes, les modèles, les réseaux, etc. (voir également la section Technologie et données).

Politique fondée sur des données probantes : la prise de conscience est vivante ou se développe rapidement

Nécessité appliquée de manière réactive?

Lorsque l'on s'interroge sur l'utilisation et l'application des données RH et sur leur utilité perçue pour l'organisation, la première chose qui est discutée est la nécessité de disposer et de (pouvoir) fournir des données correctes pour répondre à des requêtes spécifiques. Il s'agit avant tout de "données RH".

Deux exemples concrets de "nécessité" sont apparus spontanément lors des entretiens approfondis:

1. Rémunération correcte : les employés ont droit à une rémunération correcte - les avantages sociaux, le pécule de vacances, etc. sont une question complexe. Il est indispensable de les traiter correctement, conformément à la loi, surtout en tant que gouvernement. Les données RH doivent donc être correctes : salaires, absences, travail à domicile, etc.
2. Questions parlementaires: nous devons collecter et analyser des données pour fournir des réponses correctes aux questions parlementaires ou aux questions posées par un ministre compétent.
3. Interviewé spontanément, l'utilité de l'analytique RH semble donc, dans un premier temps, plutôt réactive. Seules quelques exceptions parlent spontanément du potentiel de l'analytique RH pour améliorer les politiques RH, ou le côté plutôt "soft" des RH.

Reconnu, c'est aimé.

Nos entretiens approfondis montrent que la valeur des données RH pour l'organisation est reconnue lorsque nous la soulignons.

Quel que soit le niveau de questionnement au sein de l'organisation: cadres supérieurs, dirigeants et spécialistes, tout le monde est convaincu qu'en travaillant avec des données, on peut prendre de meilleures décisions. Surtout si l'on peut également collecter des données comportementales objectives.

L'amour est donc là. Mais le chemin est semé d'embûches. Les barrières mentionnées précédemment autour de la collecte et de l'hygiène des données ne rendent pas toujours les choses faciles.

Les organisations un peu moins avancées abordent toutes ces aspects. Toutefois, les organisations plus avancées indiquent également qu'il s'agit de points d'attention permanents.

Employee journey

Tout le monde s'accorde à dire que l'analyse des RH est d'application très large. Elle peut couvrir presque tous les aspects du parcours de l'employé (voir ci-dessous) : image de marque de l'employeur, recrutement, sélection, intégration, engagement, absentéisme, absence pour cause de maladie, formation et éducation, gestion des compétences, promotion, évaluation, rotation, etc. Dans tous ces domaines, les décisions pourraient être optimisées si l'on pouvait travailler avec les bonnes données. En d'autres termes, la quasi-totalité du domaine des RH.

Dashboard personnel

Toutes les services publics avec lesquelles nous nous sommes entretenus disposaient - sans exception - d'un tableau de bord cartographiant les effectifs actuels ou étaient en train d'élaborer un tel tableau de bord. Les personnes interrogées ont également déclaré avoir des difficultés à ce niveau descriptif avec les définitions des ETP et des absences de longue durée. Même s'il convient de noter qu'il existe en principe des définitions globales pour ces éléments. Dans la pratique, elles ne sont parfois pas (plus) ou pas suffisamment connues.

Beaucoup d'énergie est également consacrée à la présentation de ces données "en temps réel". Il est clair que les gens veulent s'éloigner de la réactivité.

En tableau de bord

- **nombre d'employés**
- **sexe h/f/x**
- **âge**
- **temps plein/temps partiel**
- **statutaire/contractuel**
- **Personnes souffrant d'un handicap ou de restrictions à l'emploi (règle des 3 %)**

Depuis Corona:

- **le travail à domicile ou bureau**
- **l'absentéisme/la présence**

Priorités: Planification stratégique des effectifs et bien-être

Lorsque nous parlons de priorités aujourd'hui, de nombreuses organisations gouvernementales évoquent explicitement ou implicitement la planification stratégique des effectifs (PSO) : il s'agit de s'assurer que l'on dispose des bonnes personnes pour le bon poste à un moment donné et qu'elles sont employables de manière optimale.

Le terme lui-même est souvent prononcé spontanément. Mais même lorsque le terme SWP n'est pas littéralement lâché, il est clair que les principales priorités explicitement mentionnées y sont étroitement liées. Il s'agit de cartographier avec précision la main-d'œuvre actuelle, de surveiller et

éventuellement de prévoir les flux d'entrée et de sortie et de veiller à ce que les personnes soient également productives sur le lieu de travail. Le bien-être joue également un rôle dans ce domaine, bien entendu. Il s'agit de l'absentéisme et de l'épuisement professionnel.

Les tableaux de bord sur les préjugés sexistes et l'enrichissement des données sont deux pistes très intéressantes pour commencer à s'intéresser à ce sujet et éventuellement prendre les premières mesures en matière d'analyse des ressources humaines.

Flux d'entrée et de sortie

Comme pour les entreprises, le recrutement des bons talents est un véritable défi pour les services publics. C'est pourquoi l'accent est mis sur l'admission. Le recrutement, la sélection et l'embauche sont des sujets qui viennent spontanément à l'esprit de chacun lorsqu'il s'agit de parler des priorités en matière de données et d'analyses RH.

De nombreux efforts sont déployés pour obtenir une image précise du nombre de postes vacants, du nombre de réponses à un poste vacant, du nombre de candidats présélectionnés, du nombre de personnes effectivement sélectionnées et employées.

Il est remarquable que le flux de sortie reçoive beaucoup moins d'attention dans la plupart des cas. L'un des principaux problèmes est que de nombreuses organisations organisent des entretiens de départ, mais que rien n'est fait avec ces informations. Il y a parfois des enregistrements, mais c'est tout. En outre, les entretiens de départ sont rarement organisés de manière structurée, ce qui rend les données difficiles à traiter ou à agréger. Un domaine inexploré parce qu'il s'agit d'un excellent outil de diagnostic pour détecter les points douloureux à tous les niveaux de l'organisation.

Les employés qui quittent l'entreprise peuvent s'exprimer sans mâcher leurs mots. Parfois, des problèmes inattendus font surface. Les détecter rapidement permet d'ajuster les choses de manière proactive.

Développement des talents et productivité

Deux autres sujets qui reviennent spontanément lorsque nous évaluons les priorités au sein des RH ont trait à l'amélioration des talents et de la productivité :

1. Absentéisme/présence

Les organisations gouvernementales doivent être accessibles aux citoyens. Certains services étant nécessaires, la permanence est indispensable. C'est pourquoi les gens prennent des initiatives dans ce domaine, afin de résoudre des problèmes concrets. L'une des principales difficultés rencontrées par les gestionnaires est l'affichage en temps réel de la présence ou de l'absence des employés, qui est devenu nécessaire mais qui n'est généralement pas disponible.

En outre, cet enregistrement n'est pas devenu plus évident après l'entrée en vigueur de la loi Corona. L'enregistrement du travail à domicile ou au bureau est une question distincte. Un dernier problème fréquemment signalé est celui des absents de longue durée, pour lesquels les gens recherchent une définition uniforme.

2. Développement des talents/gestion des compétences : La cartographie des talents figure également en bonne place sur la liste des priorités. Ici aussi, les personnes interrogées font preuve de beaucoup d'intention et d'initiative. Quels talents, comment les développer ? Cartes de compétences, les compétences nécessaires dans l'avenir et analyse des lacunes en matière de compétences.

Diversité, inclusion et bien-être

Des préoccupations importantes pour toutes les organisations que nous avons interrogées. Les gens s'en occupent consciemment, et pas seulement parce qu'on l'attend d'eux. Les gens veulent vraiment que leur organisation soit le reflet de la société. L'intérêt de travailler davantage avec des données sur la diversité et l'inclusion est donc très élevé. Bien que tout le monde signale la même pierre d'achoppement : de nombreuses données fiables ne sont pas toujours facilement disponibles.

Personnes handicapées

Les employés ne sont pas légalement tenus de divulguer un handicap ou une déficience à leur employeur (à moins que la sécurité ne soit compromise ou que le travail ne puisse être effectué). Bien qu'elles puissent bénéficier de certains avantages, de nombreuses personnes handicapées semblent insister sur le respect de leur vie privée, parfois par fierté ou, à l'inverse, par crainte d'être traitées différemment. En comparant les différents gouvernements et niveaux de gouvernement, nous constatons qu'il n'existe pas de définition unique.

Ethnicité et gender Ces deux notions sont difficiles à définir : en ce qui concerne l'ethnicité, il suffit de penser à la différence conceptuelle entre la nationalité, la race, l'ascendance, l'origine, le nombre de générations, etc. Là encore, on ne peut exiger des employés qu'ils partagent des informations personnelles. Il en va de même pour le sexe. Souvent difficile à définir et très personnel.

Gender bias dashboard

Une première étape dans le domaine de l'analyse des RH et de l'inclusion consiste à commencer par un tableau de bord sur les préjugés sexistes - un "gender bias dashboard" généralement facilement applicable.

Le sexe est généralement une variable qui fait déjà l'objet d'un suivi et qui peut être facilement reliée à d'autres informations, telles que la rémunération, les avantages sociaux, le niveau d'emploi, etc.

Un tableau de bord "gender bias" peut être utilisé pour déterminer l'ampleur de l'écart entre les hommes et les femmes à différents niveaux ou dans différents services de l'organisation. L'écart entre les hommes et les femmes apparaît-il dès le recrutement ou le problème se manifeste-t-il, par exemple, principalement lors de la progression au sein de l'organisation ?

L'un des principaux avantages est que vous pouvez même commencer à évaluer les actions des RH sur la base de ce tableau de bord. Lorsque vous travaillez sur un problème de genre particulier, la situation devrait devenir visible dans le tableau de bord au fil du temps.

Vous pouvez donc commencer à évaluer et à ajuster les décisions RH à l'aide de données purement descriptives - bien que représentées visuellement dans un tableau de bord clairement interprétable.

Enrichissez vos données

Comme nous l'avons mentionné, la collecte de certaines données personnelles sensibles n'est pas toujours évidente. Il suffit de penser aux employés souffrant d'un handicap ou d'une déficience, ou à l'origine ethnique de la main-d'œuvre. Il s'agit de questions qui relèvent de la sphère privée et que les employés n'aiment pas toujours partager pour des raisons très différentes : par crainte d'être discriminés ou désavantagés ou par fierté. Cela ne facilite évidemment pas la tâche du responsable des ressources humaines bien intentionné qui souhaite s'assurer que son personnel est un reflet inclusif de la société.

En l'absence de données ou d'informations dans ce domaine, nous sommes manifestement aveugles.

Plusieurs organisations gouvernementales réagissent en faisant enrichir leurs propres données par un autre partenaire gouvernemental. Il s'agit de relier les données relatives au personnel aux informations détenues par la tierce partie (par exemple, le pourcentage de handicap). Après le couplage, la première partie obtient une vue de l'état, mais à un niveau agrégé et donc pas à un niveau individuel. De cette manière, la direction obtient un aperçu de la situation actuelle - combien d'employés et combien de personnes ayant un handicap reconnu. En demandant ces données sur une base mensuelle, par exemple, on peut déjà essayer de lancer un processus au sein de l'organisation et d'obtenir une image plus réaliste de la situation en termes d'inclusion des personnes handicapées. Les données étant agrégées, aucun problème de confidentialité ne se pose.

Examinez le processus de recrutement de votre marque employeur

De nombreuses organisations sont confrontées à l'étroitesse générale du marché du travail. Ce faisant, il est frappant de constater que de nombreuses organisations interrogées ont parfois le sentiment de ne pas avoir l'image d'un bon employeur.

L'importance de l'image de marque de l'employeur est également mise en avant, car les gens cherchent l'inspiration au sein du réseau. Par exemple, tous les directeurs de P&O se réunissent une fois par an autour de ce thème. Ce thème est également très présent au sein du réseau des gouvernements européens.

Dans les grandes organisations en particulier, il est difficile de commercialiser une marque d'employeur claire. Souvent, elles travaillent alors en silos et il n'y a pas d'identité centrale de l'organisation vis-à-vis des demandeurs d'emploi ou des candidats.

Ainsi, même en ce qui concerne l'image de marque de l'employeur, les gens cherchent et demandent à travailler davantage avec les données des RH en ce moment. Par exemple, sur la base du nombre de candidats, du nombre d'entretiens, du contenu des entretiens, etc., il est possible de savoir où et pourquoi les gens abandonnent..

Comprendre l'entonnoir de la marque employeur: comment ?

Pour optimiser l'image de marque de l'employeur, différentes méthodologies sont utilisées pour collecter des données. Dans de nombreux cas, il sera nécessaire de combiner deux ou plusieurs de ces méthodologies :

- Enquêtes quantitatives : Elles vous permettent de vous faire une idée de la manière dont le groupe cible que vous recrutez perçoit votre organisation en tant qu'employeur. Vous obtenez ainsi un aperçu de votre réputation/sensibilité (top of mind, spontané et aidé), de l'attitude à l'égard de votre organisation en tant qu'employeur et de l'image spécifique que vous avez en tant qu'employeur (bon salaire, contenu du poste inspirant, bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, etc.)
- Questionnement qualitatif : parmi les personnes qui ont abandonné en cours de route, il peut être intéressant d'organiser des entretiens approfondis afin de bien comprendre les différents obstacles rencontrés au cours du processus de recrutement. A quel moment et pourquoi les personnes abandonnent-elles ? Etc.
- Analyse des données relatives au débit : nombre de réponses à une offre d'emploi, nombre de personnes qui conviennent, nombre de personnes qui abandonnent elles-mêmes, etc. Ces données peuvent être analysées par département, par poste, par offre d'emploi, par canal utilisé, etc. pour obtenir l'image la plus détaillée possible.
- Test A-B : en utilisant différentes versions d'une annonce d'emploi, vous pouvez tester ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Quels sont les avantages, les mots, les images, etc. qui plaisent le plus ?



Équipe et compétences

4

Equipe et compétences

Dimension 4: Team & Tools

Dans la quatrième dimension, nous considérons l'équipe et les outils.

La question principale est la suivante : en tant qu'organisation, parvenez-vous à répondre aux besoins d'analyse des RH avec votre équipe, qu'elle soit ou non complétée par des spécialistes externes ?

De quels profils s'agit-il exactement et ont-ils les compétences nécessaires ?

Avec qui travaillent-ils pour atteindre les objectifs et quels sont les outils spécialisés qu'ils utilisent ?

Guide d'interview

Les questions posées

Team

- Le travail d'analyse des RH est-il principalement effectué en interne (DIY) ou est-il également réalisé avec des partenaires externes ? Dans l'affirmative, qui et où apportent-ils principalement leur soutien ?
- À quoi ressemble aujourd'hui l'équipe chargée de l'analyse des RH ? Toutes les compétences nécessaires sont-elles représentées dans l'équipe ? À quoi ressemble l'équipe idéale ? Quelles sont les compétences dont nous disposons et celles qui manquent ?
- Existe-t-il un leader/propriétaire qui tire l'équipe et fait en sorte que les choses se fassent ? Relève-t-il directement du responsable RSC ou fait-il partie de l'"équipe de direction" des RH ?

Skills

- Existe-t-il des profils techniques suffisants pour réaliser des analyses RH (ainsi que des techniques plus complexes) ?
- Y a-t-il suffisamment de "consultants traducteurs" en place : des personnes capables de communiquer et d'influencer les personnes sur le terrain qui doivent commencer à appliquer les informations et les recommandations issues de l'analyse des ressources humaines ? Des personnes capables de traduire les défis auxquels l'organisation est confrontée en analyses RH et de traduire ces analyses en recommandations exploitables pour l'organisation ?

Réseau

- Existe-t-il des collaborations avec d'autres organisations ?
- Existe-t-il des échanges avec d'autres organisations sur l'analyse des ressources humaines ?

Trois à quatre mousquetaires.

"Les compétences techniques sont là, mais il faut les chercher dans les départements TIC" est une réponse presque standard dans tous nos entretiens.

Il est clair que sans les TIC, on ne va pas loin dans le big data. De manière plutôt exceptionnelle, les profils TIC sont inclus et travaillent au sein de l'équipe RH des entreprises interrogées. C'est là que nous voyons une force supplémentaire : les profils informatiques intégrés dans le département RH ont une meilleure connaissance spécifique du domaine des RH et peuvent travailler de manière plus ciblée. Les connaissances statistiques nécessaires restent très importantes.

Outils

La plupart d'entre eux étaient également satisfaits de la technologie mise à leur disposition. Parfois, Excel suffit, mais ils ont généralement accès à d'autres logiciels utiles tels que Power BI ou d'autres outils plus puissants.

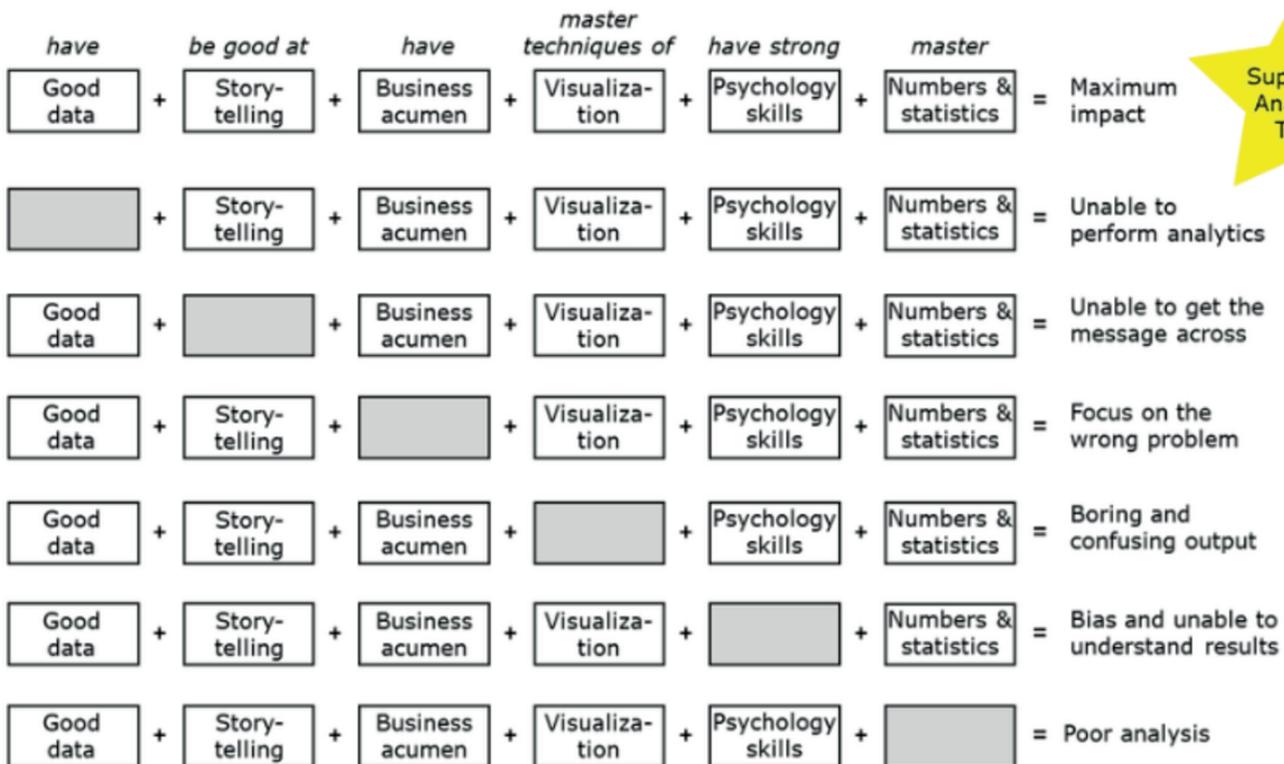
L'équipe et les rôles

Nous aimerions faire référence ici à un visuel intéressant que nous avons trouvé sur Hunts Canlon Media, une société de médias spécialisée dans le secteur du capital humain. Cette infographie donne un bon aperçu des caractéristiques nécessaires à une bonne équipe d'analyse RH, mais surtout de ce qui se passe lorsque chacune de

ces caractéristiques fait défaut. Il est évident que sans de bonnes données (voir la section Technologie et données) ou sans de bonnes compétences numériques et statistiques, les analyses statistiques sur les données RH seraient très faibles, voire impossibles.

Ce qui est plus intéressant, c'est le manque de narration (le message n'est pas diffusé au sein de l'organisation), de compréhension de l'activité (les mauvais problèmes sont abordés), de bonne visualisation (les résultats ne prennent pas vie et sont confus) et de connaissances psychologiques (toutes sortes de préjugés apparaissent et il est impossible de comprendre correctement les résultats). Ce sont exactement les compétences que possède un bon ambassadeur de l'analyse RH. Nous passons brièvement en revue les rôles que nous souhaitons jouer:

A superhero workforce analytics team must...



Rôle 1 : L'ambassadeur de l'analyse des ressources humaines

Nous l'avons déjà écrit dans le chapitre sur la stratégie et la vision : là où l'analyse des RH était la plus avancée, l'organisation disposait d'un véritable responsable de l'analyse des RH, une personne capable de faire avancer les choses en termes d'analyse des RH. Il s'agissait là du principal facteur de différenciation pour la réussite de l'analyse des RH au sein de l'organisation.

Rôle 2 : Les partenaires business des RH

En tant qu'intermédiaire entre le terrain et la politique RH, les HR business partners jouent un rôle nécessaire dans la traduction des questions RH posées. En effet, ils reçoivent des questions concrètes sur le recrutement, l'absentéisme et l'inclusion qui peuvent aider les chefs d'équipe, par exemple, dans le pilotage et la prise de décision. Un ambassadeur de l'analyse des RH qui réussit vraiment parvient à enthousiasmer et à inspirer les partenaires business des RH au sujet de l'analyse des RH.

Habituellement, cela se fait avec des cas d'utilisation concrets ou la de preuve de concept, mais il y a une pierre d'achoppement pour faire passer l'analyse des RH au niveau supérieur : une mauvaise connaissance de l'analyse des RH au sein du groupe des partenaires business des RH. Toutefois, cela n'est pas évident, car les partenaires business des RH généralement:

- Ne possèdent pas de connaissances approfondies en matière de statistiques ou d'analyse de données. Leur expertise majeure réside dans des domaines de connaissances spécifiques essentiels à la politique des ressources humaines (droit, psychologie, etc.).

- Sont déjà surchargés. Les tâches courantes requièrent toute l'attention en raison de l'augmentation de la charge de travail, un fait qui se vérifie dans tous les secteurs. Les pressions administratives et procédurales augmentent également.

- Les possibilités offertes par les données et les analyses RH sont trop peu connues. De même, les connaissances générales sur les avantages du travail fondé sur des données probantes sont trop limitées. Les gens ne savent pas ce qu'ils ne savent pas sur l'analyse des RH.

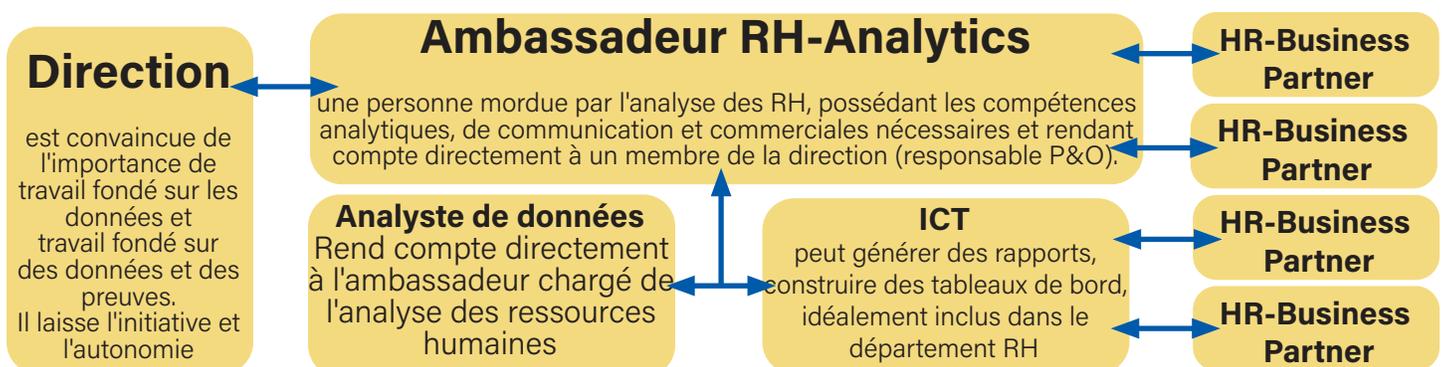
Rôle 3 : L'analyste des données

Des compétences techniques sont évidemment nécessaires. Il s'agit principalement de la connaissance technique des bases de données et des plates-formes utilisées si les choses se font en interne. En ce qui concerne les données collectées de manière centralisée et demandées à un partenaire, il s'agit davantage de connaître les définitions et de comprendre comment les rapports sont structurés. Il s'agit souvent de tableaux Excel plus complexes pour lesquels il est très important d'avoir une connaissance correcte de ce qu'ils contiennent et de la manière dont ils peuvent être traduits dans sa propre organisation.

Rol 4: La direction

C'est simple : si la direction n'est pas "à bord", cela devient difficile. Heureusement, la sensibilisation à la politique "fondée sur des données probantes" s'infiltrer discrètement partout. Pas partout aussi profondément ou aussi loin, mais elle s'infiltrer. Elle fait la différence et les cadres supérieurs le reconnaissent de plus en plus.

Het samenspel tussen deze 4 rollen maakt het HR-Analytics verhaal succesvol



Qui remplit idéalement ces rôles?

Ambassadeur / Responsable de l'analyse RH

- Compétences en matière de conseil : cette personne est douée pour définir les problèmes RH, élaborer des hypothèses, traduire des questions organisationnelles en questions de données, gérer des projets, etc.
- Compétences en matière de communication : cette personne est douée pour raconter des histoires, visualiser des données et des résultats, rédiger et présenter des dossiers, etc.
- cette personne est capable de faire connaître les capacités d'analyse des RH au sein du département des RH, parmi les partenaires commerciaux des RH, mais aussi en dehors du département des RH.

Ce n'est pas une coïncidence si, dans les organisations qui réussissent dans le domaine de l'analyse des ressources humaines, le responsable de l'analyse des ressources humaines est le DRH lui-même ou dépend directement du chef du département des ressources humaines.

Analyste de données

- Connaissance de l'analyse des données : une bonne compréhension de la manière de traiter les données est une compétence clé de ces personnes.
- Connaissances techniques : une bonne compréhension des données présentes, de la manière dont elles sont définies et enregistrées et des étapes (informatiques) nécessaires pour les extraire correctement de la base de données et les traduire dans l'outil de reporting disponible.
- Connaissance des RH : une affinité avec les RH et les questions spécifiques est un atout majeur.
- Donner aux analystes de données au moins une formation de base en RH.

Bussiness Partner RH

- **Connaissances en RH : spécialistes (du domaine) en RH : couvrant tous les domaines avec les HRBP.**
- **Connaissance de l'analyse des données : une compréhension de base de l'analyse des données est incluse pour faciliter la consultation des analystes de données.**
- **Connaissances techniques : être capable de manipuler des rapports et des outils de reporting.**

Partnaire IT

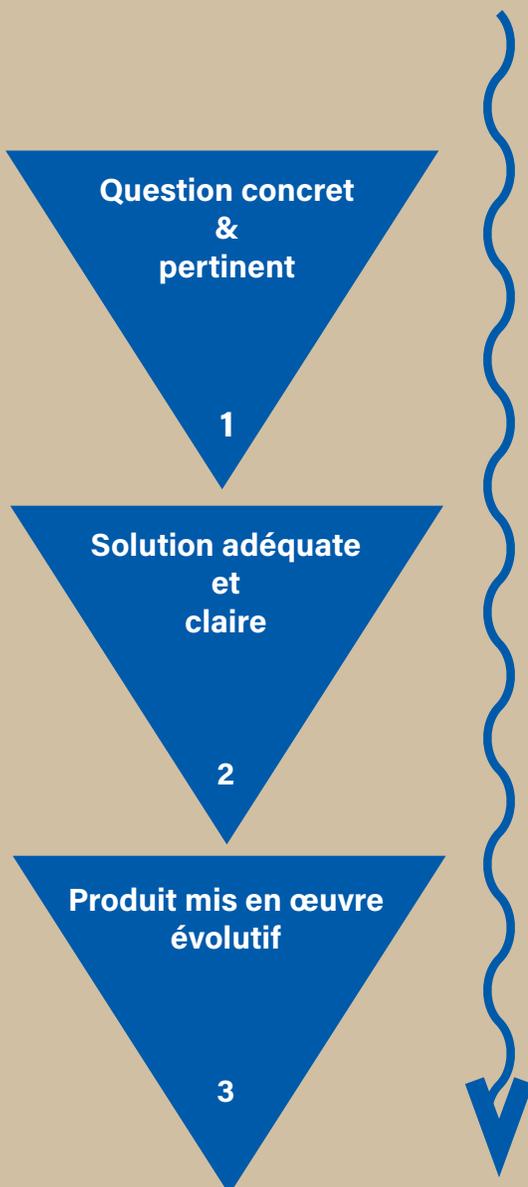
- **Connaissances informatiques : experts en bases de données et en programmation.**
- **Mordue pour construire des rapports**
- **RH : si possible, un lien avec le département RH ou une inclusion dans celui-ci.**

Le processus idéal : demande, solution, produit

Dans chacun des cas et exemples les plus impressionnants abordés au cours de nos entretiens, les compétences présentes ont été utilisées de manière similaire. Le processus réussi peut être résumé comme suit:

Skills du Partenaire Business RH

Connaissance des objectifs de l'organisation
Connaissance des données
Définitions et concepts
Disponibilité
Comment interpréter ces données
Accessible pour les questions concrètes : points de contact
Traduction adéquate de la question concrète



- Travaillez sur des questions qui sont des priorités pour l'organisation.
- Quels sont les principaux défis pour les partenaires RH ?
- Communiquer avec les parties prenantes internes et les impliquer dans l'ensemble du processus.
- Formulez des questions claires.
- Établissez des hypothèses.

- Ces questions posées par l'entreprise aboutissent à une solution basée sur l'analyse des données et génèrent des idées.
- Laissez l'ambassadeur HR-Analytics, les analystes de données et l'ICT travailler en étroite collaboration
- Fournir des analyses fiables basées sur les techniques analytiques les plus avancées et les plus récentes.
- Les traduire en rapports et présentations clairs et concis, qui sont également convaincants.

Idéalement:

- Évitez l'utilisation ponctuelle mais convertissez en un "produit" à l'utilité durable.
- Laissez ce produit vivre dans l'organisation.
- Les produits utilisables conduiront à de nouvelles questions de la part de l'entreprise : revenez à l'étape 1.
- L'analyse RH commence donc à vivre de plus en plus dans votre organisation.

Volant d'inertie analytiques RH

Si l'ambassadeur de l'analyse des RH peut jouer son rôle et parvient à mettre en place et à lancer le processus idéal, une volant d'inertie de l'analyse des RH est créée. L'ambassadeur s'efforce de sensibiliser l'opinion publique au sein de l'organisation.

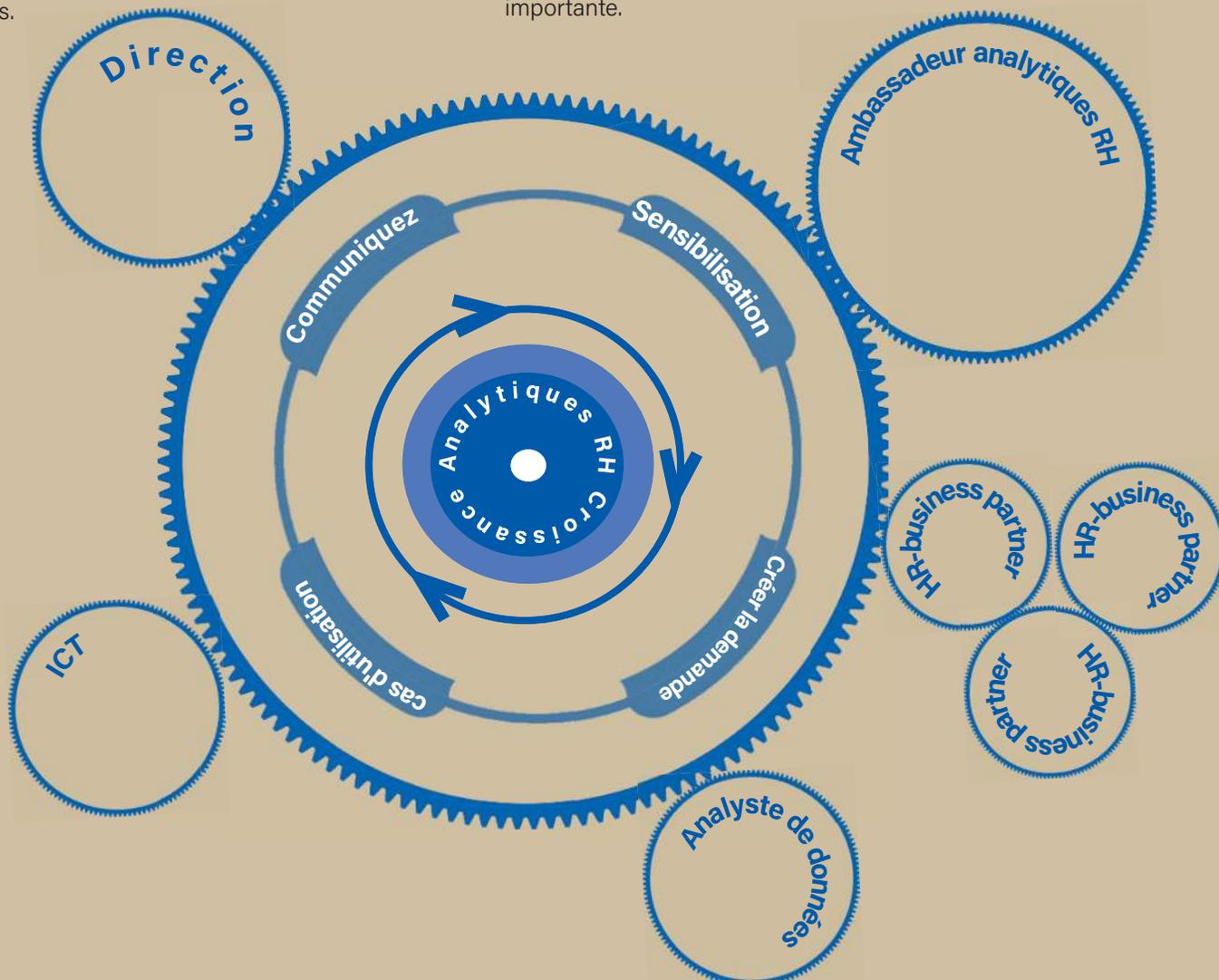
Les business partners des RH jouent un rôle important à cet égard. Veillez à les sensibiliser suffisamment et à les soutenir dans ce domaine. Il convient de les soutenir dans un certain nombre de compétences et d'aptitudes. Ils ont le pouls du monde du travail et doivent détecter ou traduire les questions ; leur disponibilité pour aborder des problèmes concrets est un facteur de renforcement.

Une fois la question correctement définie, un bon échange avec les analystes de données est nécessaire. Ils ont une connaissance approfondie des données et une solide compréhension des possibilités et des limites des logiciels et des outils utilisés.

Ils peuvent traduire les questions en termes informatiques. Ceux-ci sont ensuite développés par le département informatique ou par la personne dédiée à l'informatique au sein du département des ressources humaines.

Si tout se passe bien, nous arriverons à un cas d'utilisation parlant. Il est donc important d'apprécier et de soutenir ce cas d'utilisation depuis la salle de conférence. Il faut également répondre à la question de savoir si une solution évolutive peut être maintenue. Dans le scénario idéal, la réponse est positive. Dans tous les cas, il est conseillé de collecter des cas d'utilisation et de les partager à différents niveaux. Si possible, laissez l'auteur de la question initiale raconter l'histoire avec le partenaire HRBusiness. C'est très motivant.

La direction - en particulier pour les histoires évolutives - apporte une appréciation supplémentaire, mais aussi une intégration plus poussée dans le pilotage de l'organisation. Des cas d'utilisation concrets semblent accélérer ce processus de roue d'inertie. Tout au long du processus, la communication avec toutes les parties prenantes reste importante.





**Maturité en
matière
d'analyses
RH**

5

Éthique et culture



Éthique et culture

Dimension 5 : éthique et culture

Dans la cinquième et dernière dimension, nous examinons la maturité en termes d'éthique et de culture.

La culture a été abordée précédemment dans le cadre de la stratégie de la première dimension et a été récurrente dans la fonction d'ambassadeur : une culture axée sur les données est meilleure.

Mais nous approfondissons la formation et l'investissement dans l'analyse des RH spécifiquement dans cette dimension. L'aspect éthique de l'histoire est également mis en évidence - a-t-on suffisamment réfléchi à l'utilisation des données et à l'aspect de la vie privée ?

Guide d'interview

Les questions posées

Culture

- Existe-t-il au sein de l'organisation une idée selon laquelle l'analyse des RH peut être utile ?
- L'importance de l'analyse des RH est-elle communiquée au sein de l'organisation ?
- Y a-t-il des investissements dans la formation, l'éducation, etc. pour développer ce type de compétences (maîtrise des données, réflexion fondée sur des données probantes, etc.)
- L'argent ou les ressources sont-ils investis d'une autre manière pour créer un état d'esprit plus analytique ou axé sur les données au sein du personnel RH ?
- Y a-t-il des expériences négatives antérieures qui compliquent aujourd'hui l'utilisation de l'analytique RH ?

Confidentialité & éthique

- L'éthique de l'utilisation des données des employés est-elle suffisamment prise en compte ?
 - Existe-t-il des lignes directrices claires sur l'utilisation éthique de ces données ?
 - L'organisation fait-elle preuve d'une transparence suffisante en ce qui concerne l'utilisation et l'analyse des données relatives aux ressources humaines ?
- Comment les employés sont-ils informés et impliqués dans l'analyse des ressources humaines ? Comment les syndicats réagissent-ils à cette évolution ?
- Y a-t-il des sujets pour lesquels les employés sont plus enthousiastes à l'idée de rendre les données disponibles ?

GDPR : la perfection

Cela n'est peut-être pas surprenant puisque nous parlions à des services publics, mais il y avait un souci évident de répondre à toutes les exigences légales pour travailler avec des données à caractère personnel. Nous pouvons certainement parler ici d'une tendance à "pécher par excès de prudence". Il est préférable d'interpréter ou d'appliquer les exigences légales de manière un peu trop stricte, même si cela signifie que nous pouvons obtenir un peu moins de nos données personnelles.

Toutefois, il faut veiller à ce que ce réflexe sain ne se transforme pas en inaction ou en évitement ou rejet de solutions qui sont à la fois conformes au GDPR et qui permettent de mieux prendre certaines décisions en matière de ressources humaines. Pensez ici à travailler sur des données agrégées, à enrichir les données au niveau du groupe, à utiliser les dernières techniques informatiques qui peuvent effectuer certaines analyses via une boîte noire sans violer la vie privée des employés individuels.

Les parties prenantes dans l'enfance

Le Personnel

Étant donné que les données RH font rarement l'objet d'analyses approfondies à l'heure actuelle, le personnel de l'atelier n'est pas du tout conscient ou éveillé à l'utilisation de ses données par l'organisation ou le département RH afin d'améliorer les décisions.

Bien que des mesures soient prises pour conserver les données RH de manière plus structurée et hygiénique et pour réfléchir aux définitions, aux indicateurs clés de performance, aux rapports, etc., l'accent est généralement mis aujourd'hui sur la création d'un soutien pour les analyses RH parmi les membres du personnel ou les autres parties prenantes.

Dans des cas limités, et en particulier dans les organisations qui sont déjà très avancées en matière d'analyse RH, cette question se pose parfois. En général, un principe simple s'applique : si l'employé est convaincu de la valeur ajoutée, les données sont partagées beaucoup plus facilement par les employés. Prenons l'exemple des personnes handicapées et du programme de coaching ou d'incitation. L'amélioration de la satisfaction au travail est contagieuse pour les autres employés. Il peut donc être utile de mettre en évidence les cas d'utilisation auprès d'un plus grand nombre d'employés.

Les syndicats silencieux

Les syndicats ne posent pas beaucoup de questions - ils ne connaissent pas toujours ou à peine les analyses RH. Cependant, ils se concentrent presque exclusivement sur la "vie privée", ce qui peut changer la donne.

Par exemple, un entretien a révélé que les syndicats peuvent être très sceptiques quant à l'utilisation des données relatives aux salariés. Surtout s'ils soupçonnent que cette utilisation va à l'encontre des intérêts des employés. Il suffit de penser aux éléments qui peuvent apparaître dans la planification stratégique de la main-d'œuvre : ne pas remplacer certaines personnes, licencier des personnes, ramener (trop) rapidement des personnes sur le lieu de travail en cas de maladie, etc.

Mais un signal très important est qu'une fois qu'ils ont compris l'importance et les

avantages, ils peuvent aussi devenir des alliés. Cela prouve une fois de plus que l'on ne peut pas commencer assez tôt pour créer une bonne base de soutien. Si les syndicats reconnaissent que l'analyse des RH permet de réduire le

nombre de personnes en burn-out, d'assurer une meilleure déconnexion ou d'augmenter la satisfaction au travail, ils peuvent même devenir des partenaires importants dans l'histoire.

Il en va de même pour le syndicat : l'inconnu est mal aimé dans le cas de l'analyse des RH.

PACE : trouver la bonne vitesse

E = Engagement

Il est important d'impliquer les employés dans le processus le plus tôt possible. Idéalement, dès la création et la conception des questions de recherche et des algorithmes. C'est ce qu'on appelle dans la littérature spécialisée la "conception participative centrée sur l'homme". Dès le début, communiquez tous les avantages, inconvénients et lacunes de la méthodologie utilisée.

C = Culture organisationnelle

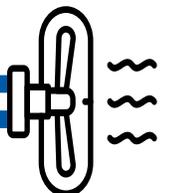
Il est important de mettre l'accent sur la bonne culture organisationnelle parmi les personnes impliquées dans l'analyse des ressources humaines. Au départ, nous pensons à une culture éthique, en réfléchissant ensemble aux pièges éthiques et aux mécanismes de contrôle. D'autre part, une culture de la pensée critique afin que les gens ne tombent pas dans le piège de la corrélation = causalité.

A = Anonymat

Lors de l'utilisation des données RH, il est essentiel d'accorder une protection supplémentaire à la collecte et au stockage de ces données personnelles. Il s'agit de données très personnelles qui concernent un aspect important de leur vie. Il convient donc d'anonymiser les données dans les analyses et de travailler à un niveau agrégé (groupe).

P = Permission

Travaillez en conformité avec le GDPR et expliquez bien ce que vous voulez réaliser aux employés. Quelle est la valeur ajoutée pour eux ? Les employés ont tendance à accepter l'utilisation de leurs individuelles si cela leur est utile.



Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes adressés à des organisations gouvernementales européennes, fédérales, régionales et locales. Nous avons remarqué que la maturité en termes d'utilisation et de déploiement de l'analytique RH dépendait davantage de l'organisation spécifique (la stratégie présente, la direction, l'équipe d'analytique présente, la culture basée sur les preuves, etc.) que du niveau auquel se situe l'organisation. Cela renforce notre opinion selon laquelle les organisations gouvernementales sont largement maîtresses de leur propre destin.

Dimension 1 : stratégie et vision

Toutes les organisations gouvernementales traitent aujourd'hui des données RH d'une manière ou d'une autre - en mettant l'accent sur les "données" et beaucoup moins sur les "analyses". Il y a donc certainement une base de départ.

Certains services publics disposent déjà d'une stratégie et d'une vision claires en matière d'analytique RH. Cependant, de très nombreuses organisations n'ont pas encore une vision claire de la manière dont elles peuvent utiliser stratégiquement l'analytique RH, de ce qu'elles veulent réaliser avec l'analytique RH dans les années à venir (objectifs), et encore moins des étapes nécessaires pour y parvenir (feuille de route). Aucune des organisations gouvernementales n'avait une vision claire du budget ou des budgets futurs consacrés à l'analyse des ressources humaines.

Dimension 2 : technologie et données

Pour l'instant, la plupart des efforts des organisations gouvernementales en matière d'analyse des ressources humaines portent encore sur la collecte structurée et hygiénique de données sur les ressources humaines.

Dans la plupart des organisations, des tableaux de bord avec des indicateurs de performance clés sont déjà tenus à jour et des rapports sont créés, mais ils sont généralement de nature purement descriptive.

Le croisement de différentes variables se produit sporadiquement, mais les efforts de prédiction (travail prédictif) ou de prescription (travail prescriptif) sont extrêmement rares. Même en termes de données, il s'agit pour l'instant de données numériques. D'autres formes de données, telles que les textes ou les modèles, ne sont pas encore connues.

Dimension 3: valeur pour l'organisation

Spontanément, la valeur des données RH pour l'organisation se résume toujours aux fonctions nécessaires. On pense alors à l'utilisation des données pour traiter (lire surtout payer) correctement les employés ou pour être en mesure de répondre de manière adéquate à une question parlementaire pour le ministre concerné.

Néanmoins, lorsque nous posons d'autres questions, il s'avère que tout le monde voit la valeur des analyses RH sur presque tous les aspects du parcours de l'employé.

Au-delà des fonctions nécessaires, l'accent sera mis dans un avenir proche sur la planification stratégique de la main-d'œuvre : comment s'assurer que nous disposons des bonnes personnes au bon endroit et au bon moment, en examinant la main-d'œuvre actuelle, les flux d'entrée et de sortie des employés, le développement des talents et des compétences, l'augmentation de la productivité sur le lieu de travail, etc. L'inclusion et le bien-être sont également des domaines clés.

Dimensie 4: Team & Skills

Dans un nombre limité des services publics, une équipe d'analyse des ressources humaines a été mise en place. Nous parlons ici de:

(1) Un ambassadeur de l'analyse des RH, qui dessine des projets d'analyse des RH et les fait vivre au sein de l'organisation.

(2) deux ou trois analystes de données, qui peuvent faire le lien entre les besoins de l'entreprise et les exigences de l'analyse technique.

(3) environ 4 à 5 profils techniques (informatique et analyse de données) directement gérés par cet ambassadeur de l'analyse des RH.

(4) business partners qui savent qu'ils peuvent s'adresser à l'équipe d'ambassadeurs de l'analyse des RH pour obtenir des informations.

Dans la plupart des organisations, cependant, l'équipe est encore embryonnaire : seules 1 ou 2 personnes travaillent réellement sur l'analyse des RH et peuvent faire appel à des personnes du département informatique pour cela sur une base ad hoc. Ces personnes ont généralement beaucoup d'autres tâches à accomplir. À leur décharge, les partenaires commerciaux RH ne sont pas toujours suffisamment conscients de l'analytique RH et de ses possibilités.

Dimensie 5: Culture & éthique

Les exigences légales en matière de gestion des données sont toujours respectées (GDPR, etc.).

Comme ces données RH font rarement l'objet d'analyses approfondies à l'heure actuelle, les travailleurs ne sont généralement pas conscients de l'utilisation de leurs données et ne dorment pas du tout éveillés.

De plus en plus d'actions sont entreprises pour suivre les données RH de manière plus structurée et plus hygiénique, et l'on réfléchit aux définitions, aux KPI, aux rapports, etc. Pourtant, aujourd'hui, aucune organisation n'a réellement commencé à susciter l'adhésion des membres du personnel ou d'autres parties prenantes à l'analyse des RH.

Analyse des RH Tip 10

Nous aimerions conclure avec 10 conseils concrets pour faire avancer l'histoire de l'analyse des RH au sein de votre organisation.

1. Élaborez une note de vision stratégique : où voulez-vous en venir avec l'analytique RH d'ici cinq ans, comment atteindrez-vous cet objectif, etc. Stratégie, objectifs, vision, feuille de route ! Et partagez cette note avec toutes les parties prenantes nécessaires : direction, partenaires commerciaux RH, etc.

2. Faites l'inventaire des données dont vous disposez. Pour obtenir une vue d'ensemble exhaustive, il est utile d'utiliser le parcours de l'employé et de réfléchir à chaque étape de ce parcours : de quelles données numériques disposons-nous, de quelles données textuelles disposons-nous, de quels modèles de données disposons-nous ?

3. Trouvez un véritable ambassadeur de l'analyse RH en interne ou recrutez-en un (consultez nos conseils en matière de compétences).

4. Dans la mesure du possible, utilisez les mêmes définitions pour les ICP que celles utilisées par presque toutes les

organisations gouvernementales : ETP, absence de longue durée, etc.

5. Apprendre des cas d'utilisation des autres : penser au SWP => cela inclut de nombreuses priorités.

6. Réalisez que vous pouvez de toute façon faire beaucoup de choses avec des statistiques descriptives pures, voir par exemple le tableau de bord sur les préjugés sexistes ou les séries chronologiques.

7. Réalisez que grâce à l'enrichissement des données, vous pouvez également aborder des sujets sensibles avec l'analytique RH, tels que l'inclusion et la diversité.

8. Travailler sur l'équipe d'analyse RH idéale : outre les compétences techniques, elle doit également posséder des compétences en matière de visualisation, de communication, de persuasion psychologique, etc.

9. Commencez dès aujourd'hui en créant le soutien

dont vous aurez besoin demain.
Pensez PACE : Permission,
Anonymat, culture organisationnelle,
Engagement.

10. Constituez votre réseau.
Pensez à des organisations
similaires confrontées aux mêmes
défis en matière de ressources
humaines, ainsi qu'à des centres de
connaissances, des organisations
et associations sectorielles, des
fournisseurs de services d'analyse
des ressources humaines, etc.

Remerciements à:

Toutes les personnes interviewées pour leur temps précieux !

FOD Bosa, VDAB en Actiris pour faire partie du comité scientifique.

Membres de notre comité scientifique :

M. Ben Smeets (FOD Bosa)

Mme. Inge Deblaere (VDAB)

Mme. Laevens Lieslot (Actiris)

Nous remercions tout particulièrement M. Ben Smeets (Directeur-general Recrutement et développement) et M. Koen Beirens (Team manager RH de FOD Bosa pour un large soutien, en fournissant des encarts et en mettant à disposition des salles d'entretien.



hr public

Sharing Knowledge and Experience

VDAB

BO FOD Beleid & Ondersteuning
SA SPF Stratégie & Appui

actiris
.brussels 



slrb-bghm.brussels 
logement social - sociale huisvesting