

# L'ANALYSE PRÉDICTIVE DES DONNÉES RH : USAGES ET PERSPECTIVES

## LES SERVICES RH S'APPUIENT PEU SUR L'ANALYSE DES DONNÉES

Seuls 21 % des **dirigeants d'entreprises** jugent leur équipe RH capable de "**dégager une analyse** à partir des données afin de **dynamiser** des **changements** et des **améliorations** dans l'**organisation**".



44% seulement utilisent des **données objectives** en ce qui concerne la **performance des talents** pour guider les **décisions stratégiques**.

77% des **professionnels en RH** sont incapables de déterminer comment le **potentiel de leurs salariés** affecte le **résultat financier** de l'entreprise.



### POURQUOI ?



**Peu de formation analytique chez les RH**

14% des **entreprises** ont des capacités en **RH prédictives** mais plus de 60% disposent de plusieurs systèmes désordonnés de RH et sont **incapables** de prendre des décisions en se basant sur les **données**.



**Faible maturité en matière d'exploitation des données**

Moins d'un tiers des leaders RH utilisent les **BIG DATA** pour évaluer les tendances clefs. Presque la moitié ne les utilisent pas et un cinquième sont neutres. (Rapport Deloitte)



**Peu de confiance en l'importance de l'analyse prédictive**

Seuls 8% des **seniors RH** croient que l'analyse prédictive pourrait **augmenter la performance** des entreprises et seuls 15% des **chefs d'entreprise** ont changé leur stratégie l'année dernière **en fonction de l'analyse des données RH**.

## UN RETARD PAR RAPPORT AUX AUTRES PÔLES DE L'ENTREPRISE

1950-1980

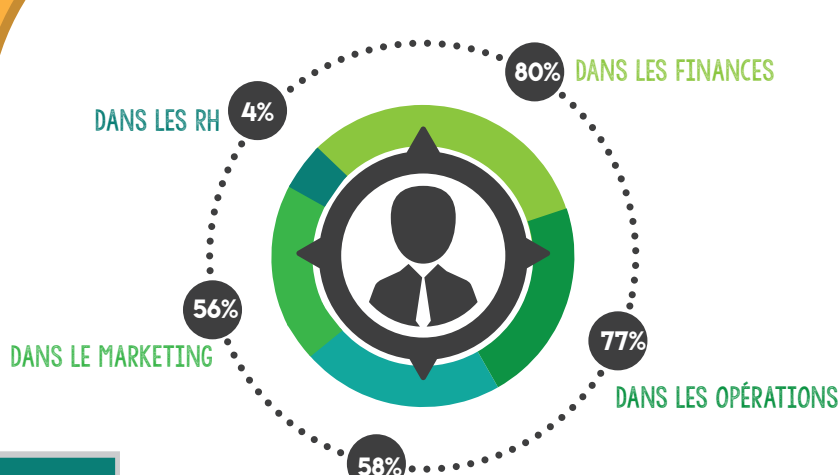
1980

POUR AMÉLIORER LEUR PERFORMANCE, LA **FINANCE** ET LE **MARKETING** ONT DÉVELOPPÉ L'**ANALYTIQUE** : ENTRE 1950 ET 1980 POUR LA FINANCE ET DANS LES ANNÉES 80 POUR LE MARKETING

En 2014  
**80%**  
des organisations font appel à des analyses prédictives en finance

alors que  
seulement  
**4%**  
le font en RH

### PROPORTION DES ENTREPRISES QUI UTILISENT L'ANALYTIQUE...



**86%**  
des entreprises affirment n'avoir pas de capacité d'analyse en rh

## MAIS UNE AUGMENTATION DE L'IMPORTANCE ACCORDÉE À L'ANALYSE DANS LES RH

**78%**

DES ENTREPRISES DE PLUS DE 10 000 EMPLOYÉS CONSIDÈRENT L'AMÉLIORATION DES RH PRÉDICTIVES COMME

« **URGENTE** »

L'ANALYSE EST L'UNE DES TROIS TENDANCES FONDAMENTALES.

**7%**

DE CES ENTREPRISES CONSIDÈRENT AVOIR DE BONNES CAPACITÉS D'ANALYSE DES DONNÉES RH

**48%**

DES ENTREPRISES DÉVELOPPENT ACTIVEMENT OU TENTENT D'AMÉLIORER LEURS CAPACITÉS EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES PRÉDICTIVES

**57%**

DES ÉQUIPES RH ONT AUGMENTÉ LEUR INVESTISSEMENT DANS L'ANALYSE DES DONNÉES EN 2013

## QUELLES DONNÉES ANALYSE-T-ON AUJOURD'HUI DANS LES SERVICES RH ?

**63%**

Engagement des employés

**52%**

Taux de performance

**48%**

Turnover

**45%**

Recherche des hauts potentiels

**37%**

Employés ayant des perspectives de développement

**31%**

Potentiel d'acceptation d'un travail

**30%**

Taux d'embauche interne

**27%**

Diversité de la main d'œuvre

**27%**

Niveau de compétence

## BIG DATA ET MODÈLES PRÉDICTIFS : POUR QUOI FAIRE ?

€

**60%**

des « **Fortune 1000** » ont investi dans les **solutions analytiques** pour le **recrutement** (étude Deloitte 2013)

**DÉTERMINER**  
les forces et faiblesses de la main d'œuvre

**DÉVELOPPER**  
l'engagement des employés

**OPTIMISER**  
le recrutement

**PRÉVOIR**  
la gestion des carrières

**PRÉDIRE**  
mesurer et comprendre le « turnover »

**MESURER**  
la performance et développer les capacités de leadership

**AMÉLIORER**  
la gestion des carrières

Améliorer la gestion des risques liés aux RH : mieux les mesurer, mieux les contrôler, et prévoir leur impact

## UN EXEMPLE AVEC L'ABSENTÉISME



Arrêt de travail



Contexte professionnel



Métier



Rythme de travail



Âge



Temps de trajet



Poste



Nombre d'enfants



Subrogation

Quel impact sur l'absentéisme ?



IDENTIFICATION DE VARIABLES SIGNIFICATIVES

variables 1

variables 2



MISE EN PLACE DE POLITIQUES ADAPTÉES

« Prenons l'exemple de l'absentéisme. On pourra travailler avec l'ensemble des arrêts de travail à l'intérieur d'une organisation en tenant compte, pour chacun d'eux, d'un ensemble de variables liées aux contextes professionnels et personnels (métier, poste, rythmes de travail, temps de trajet, subrogation, âge, nombre d'enfants, etc.). En analysant en profondeur ces données, il sera alors possible d'identifier les variables qui ont un impact sur la survenance de l'événement « est absent » et celles qui n'en ont pas. Il n'est pas rare de travailler avec plus d'une vingtaine de variables liées aux caractéristiques des individus et des organisations, et les plus significatives ne sont pas toujours celles qu'on croit.

Une fois ces variables explicatives identifiées (par exemple : l'ancienneté dans la fonction, la stabilité dans le poste, etc.), on pourra soit les regrouper en grands thèmes afin de mettre en place politiques et plans d'action pour réguler les dysfonctionnements constatés, soit anticiper l'impact de la variation d'une ou plusieurs variables sur les résultats finaux.

On le voit clairement, l'utilité Big Data réside ici dans la grande capacité de traitement des données pour, avec le soutien de la statistique, pouvoir identifier les variables véritablement significatives. Une fois ces variables identifiées et les éventuelles corrélations existant entre elles examinées, il sera possible de les regrouper en grande famille et d'identifier les différents niveaux de causalité existant entre les faits et leurs conséquences. L'identification des variables significatives constitue ainsi une première étape incontournable à l'élaboration d'un modèle prédictif.

François GEUZE

Directeur de la Recherche O2J Audit Climat Social  
Master Management des Ressources Humaines de Lille

[http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2011-09-02/news/30105806\\_1\\_artificial-intelligence-employees-tools](http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2011-09-02/news/30105806_1_artificial-intelligence-employees-tools)

<http://www.inostix.com/blog/en/7-benefits-of-predictive-retention-modeling-hr-analytics/>

[http://www.executiveboard.com/exbd/human-resources/corporate-leadership-council/talent-analytics/index.page?](http://www.executiveboard.com/exbd/human-resources/corporate-leadership-council/talent-analytics/index.page?http://fr.slideshare.net/akshayraje1/hr-analytics-25459992)

<http://fr.slideshare.net/akshayraje1/hr-analytics-25459992>

<http://dipress.com/articles/hc-trends-2014-talent-analytics/>

CIPD HR Outlook, autumn 2013: a variety of leader perspectives.

ANDERSON, C. and SALLY, D. (2013) The numbers game: why everything you know about football is wrong, Penguin Books

BOUDREAU, J. and JESUTHASAN, R. (2011) Transformative HR: how great companies use evidence-based change for sustainable advantage.