



Big Data & HR analytics

Quels enjeux pour les DRH ?

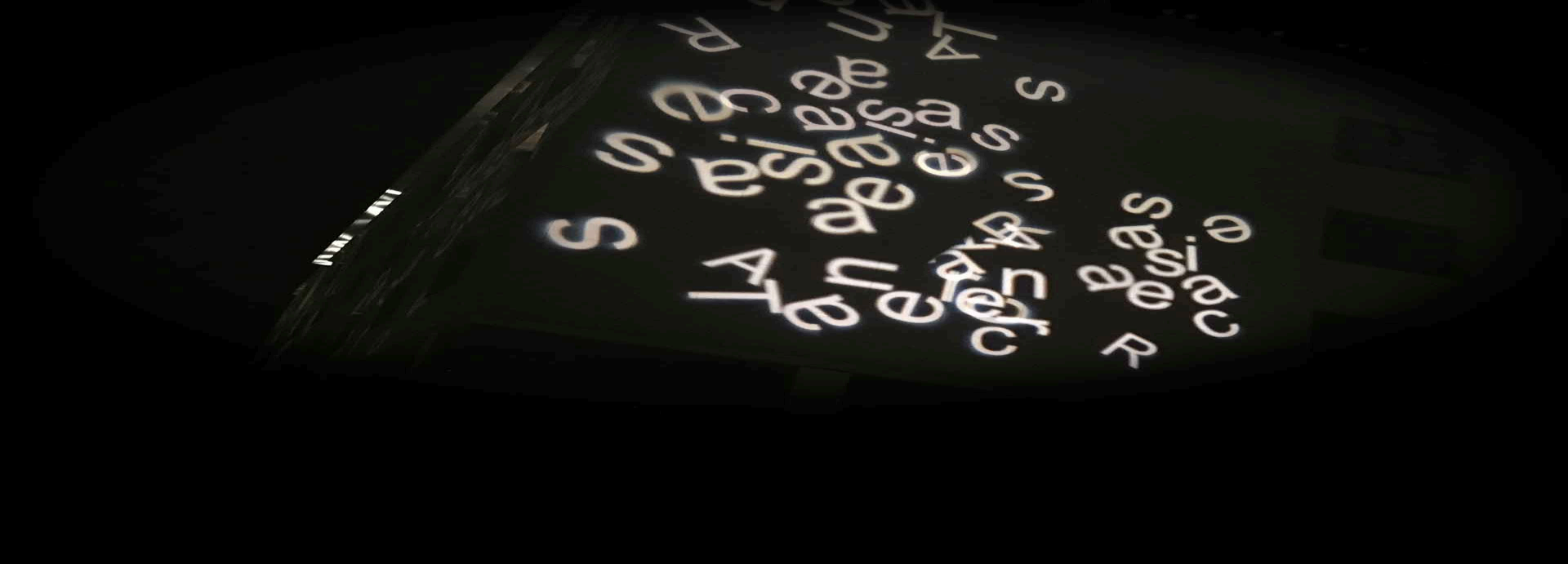
21/09/2016

Patrick Storhaye

Président de Flexity, Professeur associé au CNAM Paris, Fondateur de RH info

Au menu

- Comprendre de quoi on parle
- Les opportunités & limites
- Etat de l'art et pré-requis



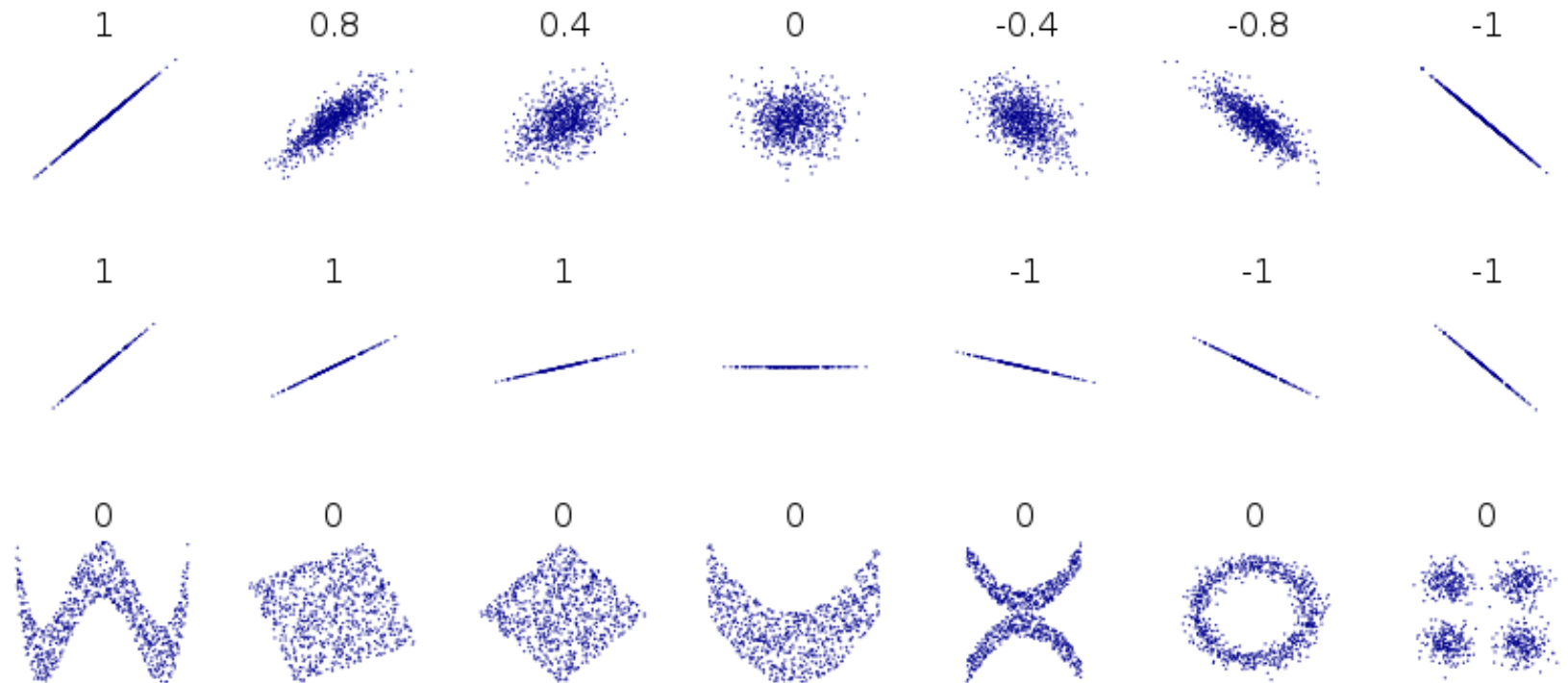
#1

COMPRENDRE DE QUOI ON PARLE





Comprendre de quoi on parle

- De l'exploitation des **données** à l'aide de techniques statistiques
 - Statistiques descriptives
 - Modèles explicatifs classiques (régressions, AFC)
 - Modèles de prévision (régressions, arbres de décisions)
 - Modèles d'apprentissage (*machine learning*)
- Pour prendre des **décisions intelligentes**

Décrire et identifier des corrélations



Source : Wikipedia

	PRESCRIPTIF	QUE FAIRE? Quelles conséquences ? Quelle meilleure option ? Quelle décision ?	Intelligence artificielle Simulation Modèle stochastique
	PRÉDICTIF	ET APRÈS? Que peut-il arriver ? Que pourrait-il se passer ? Avec quelle intensité ?	Régression Arbre de décisions Réseaux de neurones
	EXPLICATIF	POURQUOI ? Comment s'est arrivé ? Que cela veut-il dire ? Comment ça marche ?	Régression Analyse Factorielle des Correspondances
	DESCRIPTIF	QUOI ? Que s'est-il passé ? Quelle fréquence ? Quelle intensité ?	Moyenne, écart-type Quantiles Histogrammes

VALEUR AJOUTÉE ↑

Quelle différence entre big data et analytics ?

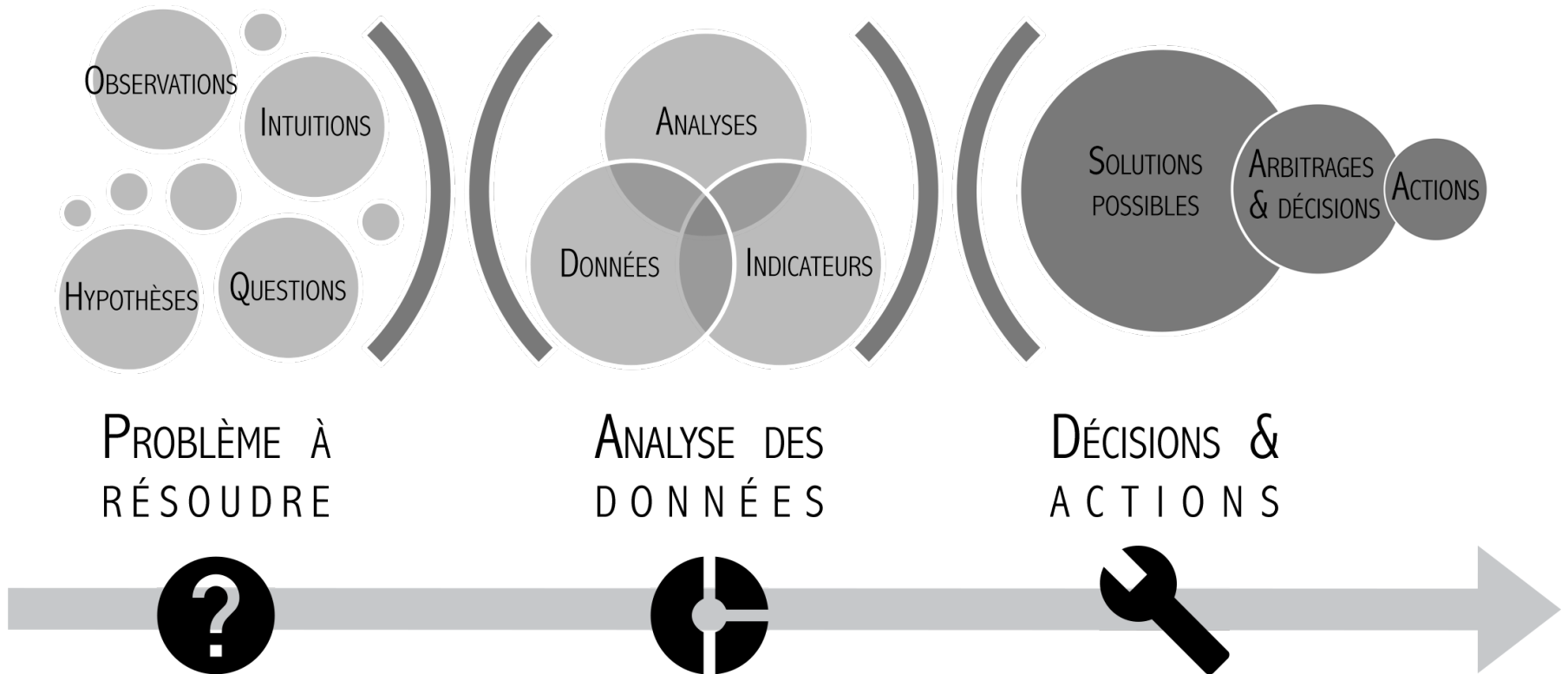
HR analytics

- Données structurées
- Plutôt interne

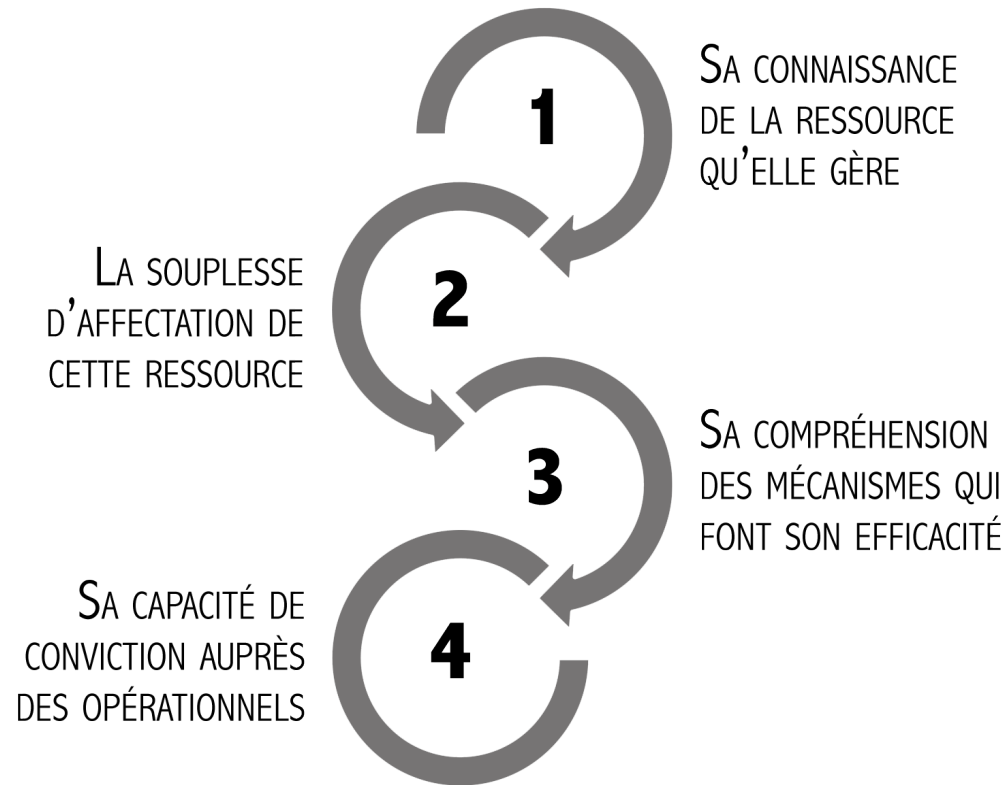
Big data

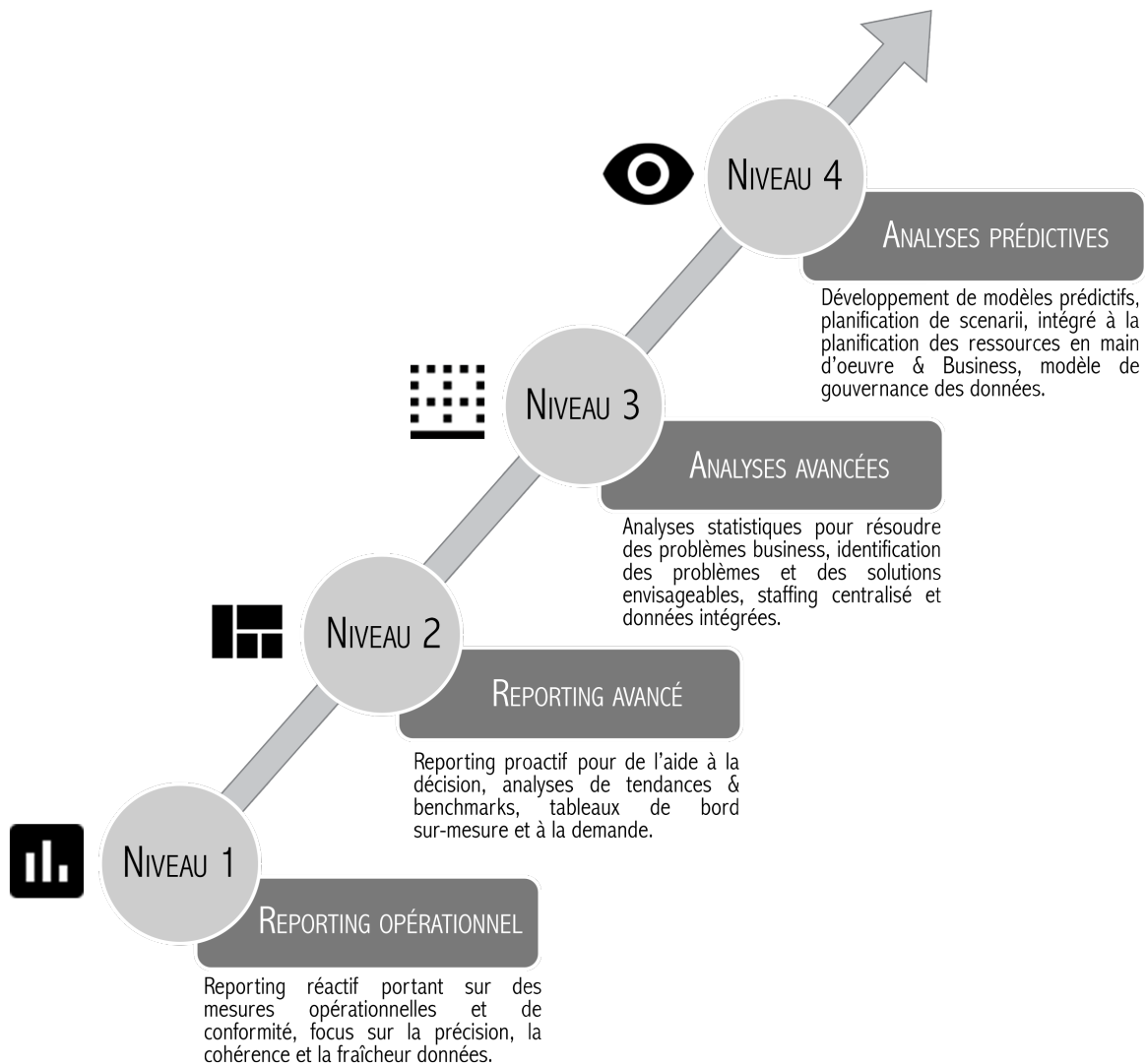
- Données non structurées
- Le plus souvent produites par les utilisateurs
- Plutôt externes
- Donc volume / fréquence plus élevés

La démarche HR analytics



Aider la fonction RH à améliorer :





Source: Bersin by Deloitte

L'enjeu de la preuve par les données

« La fonction RH doit écarter la facilité de l'affirmation non démontrée au profit de la pédagogie de l'argumentation qui s'appuie sur des faits et des données »

- Réifier l'immatériel
- Développer une véritable argumentation
 - Preuve dépendantes de la RH (qui l'affirme)
 - Preuve externes à la RH (l'analyse des faits)

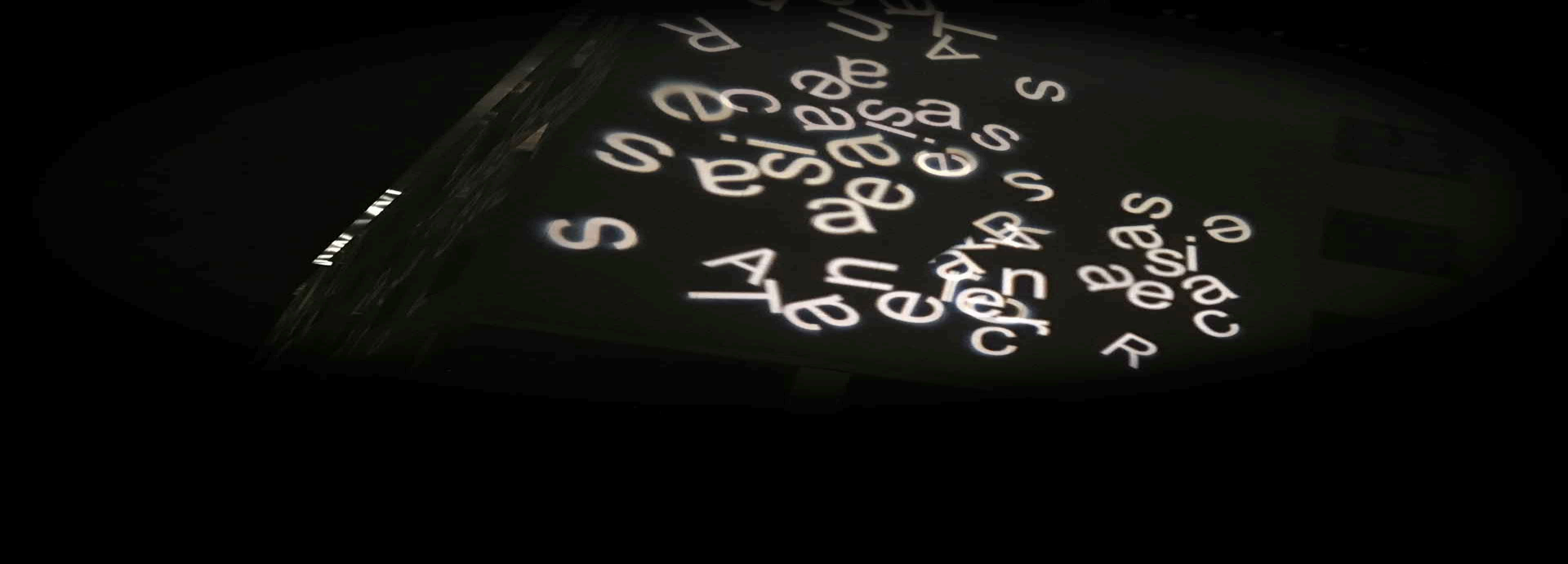
Les limites

« *Big Data, Small Brain* »

- Le risque du totémisme qui détourne de l'essentiel
- Des données à l'intelligence ...
- Corrélation & causalité
- La paresse face aux biais statistiques
- Prévision, prédiction, prospective

« Si les chiffres ne mentent pas, il arrive que les menteurs chiffrent. »

Jacques Duhamel



#3

ETAT DE L'ART & PRÉ-REQUIS

4 remarques

- Rien de nouveau : on utilisait déjà des techniques statistiques comparables dans les années 90
 - Diagnostic de rémunération implicite
 - Enquête satisfaction client / engagement salarié
 - 3617 salaire / Cols-rayés
- Pourtant les DRH peinent encore à faire un bilan social ... (SIRH & culture)
- La technologie devient accessible et “user friendly” & le marché propose désormais des offres de qualité
- Un essor inéluctable

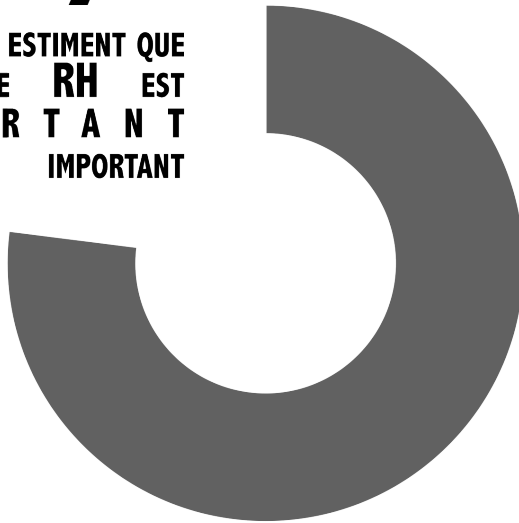
Etat de l'art

- « Plus d'un tiers des entreprises (35%) n'ont pas encore mis en œuvre une démarche de RH analytique ou Big Data pour améliorer l'efficacité de la fonction RH ou ne savent même pas si elles le font ou pas. » (KPMG International, 2014)
- « Moins d'un tiers des entreprises françaises interrogées (29%) se considèrent comme "matures" sur ce sujet » (Deloitte, 2016)
- « Plus de la moitié des répondants (54%) considèrent avoir une compréhension limitée des HR Analytics » (Deloitte, 2016)
- « Seuls 21% des dirigeants interrogés par le CIPD affirment que leur équipe RH "traite des données pour en extraire des analyses capables de stimuler des changements et des améliorations dans l'organisation" » (CIPD et Oracle, 2013)

Un essor inéluctable

77%

DES LEADERS ESTIMENT QUE
L'ANALYTIQUE RH EST
I M P O R T A N T
OU TRÈS IMPORTANT



-  DESIGN ORGANISATIONNEL
-  LEADERSHIP
-  CULTURE
-  ENGAGEMENT
-  FORMATION
-  DESIGN THINKING
-  CHANGEMENT DE COMPÉTENCES DE L'ORGANISATION RH
-  **ANALYTIQUE RH**
-  DIGITAL RH
-  WORKFORCE MANAGEMENT

Source : étude Deloitte 2016 HR Trends

Un essor inéluctable

« 82 % des dirigeants s'attendent à ce que leur organisation commence à utiliser ou développe l'utilisation du "HR analytics" et des analyses avancées de ces données au cours des trois prochaines années »

KPMG International, 2014

Des pré-requis

- La provenance des données
 - SIRH (connaissance de la manière dont les données se fabriquent, cohérence architecturale, périmètre étendu, intégrité des données etc.)
- Leur interprétation / restitution
 - Culture data (analyse, interprétation)
 - Connaissance et expérience du métier
 - Data vis

Un ensemble de techniques et de méthodes d'une grande richesse à la condition de faire preuve de discernement donc de doute, d'honnêteté et d'esprit critique.