



# LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

LE BUSINESS PARTNER  
DE LA DIRECTION D'ENTREPRISE  
GRACE A LA BI AGILE

LIVRE BLANC  
Avril 2017

---

# SOMMAIRE

EDITO	2
LE MÉTIER DE DRH UNE FONCTION À FORTE VALEUR AJOUTÉE	3
LE DIGITAL AU SERVICE DE LA FONCTION RH	4
LA BUSINESS INTELLIGENCE AGILE UN OUTIL D'AVENIR POUR TOUS LES DRH	5
CAP SUR UN TABLEAU DE BORD RH PERTINENT ET EFFICACE	6
CONCLUSION	9
LES AUTEURS	10
BIBLIOGRAPHIE	10

# EDITO

**L**ongtemps considérée comme un centre de coût, la fonction RH occupe désormais un rôle central : celui de poste de profit et de productivité, participant pleinement à la transformation et à la croissance des entreprises.

Pourtant, le pilotage de la performance RH, en matière de gestion des compétences et des savoir-faire des salariés, est encore insuffisant. Seulement 54% des entreprises y consacrent un budget.

Et parmi celles-ci, plus de 50% affirment rencontrer des difficultés dans le recueil et la consolidation des données dont elles disposent. Dans ces conditions, comment faciliter le pilotage du capital humain et remettre de la valeur ajoutée dans le métier de DRH ?

---

## AYRALD BERTHOD

Directeur Général

Report One

---

SEULEMENT 54% DES  
ENTREPRISES CONSAGRENT  
UN BUDGET AU PILOTAGE DE  
LA PERFORMANCE RH

# 1. LE MÉTIER DE DRH

## UNE FONCTION À FORTE VALEUR AJOUTÉE

### Le DRH, garant des données du capital humain

Co-pilote de la performance de l'entreprise, le DRH s'impose en interlocuteur central des différentes fonctions managériales de l'entreprise :

- ✓ Avec la Direction générale, le DRH élabore la stratégie globale de l'entreprise et en évalue les impacts RH.
- ✓ Avec les Managers, le DRH s'attache à répondre aux besoins de pilotage à court terme, tout en anticipant les besoins (effectifs et compétences) à moyen et long termes.
- ✓ Avec l'ensemble des collaborateurs de la société, le DRH met en place un suivi personnalisé, pertinent et adapté.
- ✓ Avec les partenaires sociaux, le DRH veille au respect des engagements de la direction générale.

Détenteur d'indicateurs-clés permettant une gestion pilotée des effectifs et de leur performance, le DRH apporte une vision globale basée sur des données factuelles et objectives, nécessaires à la prise de décision.



### Centraliser, analyser et partager les données RH disponibles

Le DRH concentre une quantité de données hétéroclites (formats, sources, etc.) sur les salariés et l'entreprise. Pouvoir exploiter toutes ces données implique d'abord de les normaliser, de les référencer et d'identifier leur source d'origine.

Vient ensuite une seconde étape consistant à produire des indicateurs et diffuser l'information en temps réel. La digitalisation des entreprises (ATAWAD : Any Time, AnyWhere, Any Device) et les nouveaux modes de travail (détachement, télétravail, horaires flexibles, etc.) exigent du DRH une transparence croissante.

Cependant, sans référentiel commun, impossible de partager l'information de façon constructive et efficace. Comment transmettre une donnée si elle n'est pas préalablement identifiée et retenue pour sa fiabilité et sa pertinence par tous les interlocuteurs ?



**DES RESPONSABLES RH CONSIDÈRENT QUE LEUR FONCTION EST INSUFFISAMMENT RECONNUE ET VALORISÉE**

## 2. LE DIGITAL

# AU SERVICE DE LA FONCTION RH

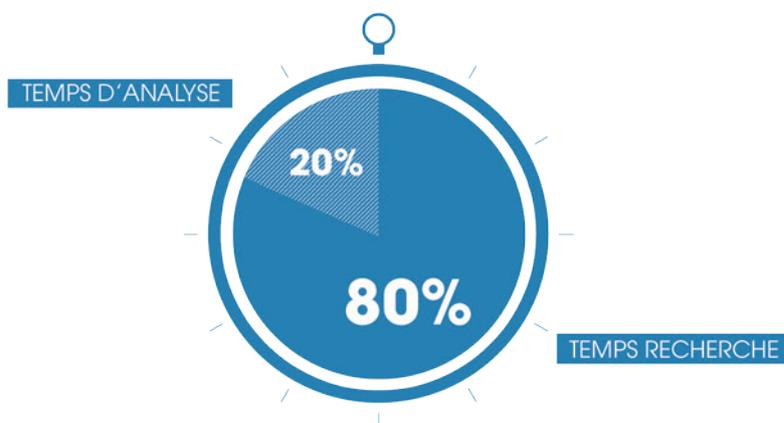
### Un environnement économique en pleine évolution

Dans le climat économique actuel, caractérisé par une concurrence accrue et une croissance très faible, les entreprises doivent, pour se maintenir dans la course, adapter rapidement leur stratégie à un contexte fluctuant.

De plus, afin d'anticiper au mieux et de façon autonome, les besoins humains à venir pour l'entreprise, le DRH doit pouvoir s'appuyer simultanément sur des informations passées et instantanées.

Comment ? En s'appuyant sur des informations multi critères rapides à obtenir, fiables et aisées à manipuler.

### LA NON-INDUSTRIALISATION DU REPORTING COÛTE DE 2 À 5 JOURS/MOIS



### Des outils accessibles à tous

Les DSI doivent donner de plus en plus d'autonomie aux utilisateurs pour se concentrer sur les tâches qui leur reviennent telles que : la gestion de la qualité des données, le développement, la mise en service et l'administration des applications, l'urbanisation du SI, l'introduction des nouvelles technologies. Dans le même temps, ils doivent assurer la qualité, les délais et les coûts des projets.

Les entreprises ont donc besoin de mettre à disposition des utilisateurs des outils flexibles, faciles, rapides à mettre en place et à appréhender et qui leur ouvrent des perspectives nouvelles d'exploration des données.

### Quel outil pour quel usage RH ?

Parce que le pilotage RH n'est pas uniquement une affaire de solution, il convient de définir les besoins et objectifs propres à chaque entreprise en matière de Ressources Humaines :

- ✓ Reporting réglementaire, de masse ou ciblé ?
- ✓ Fréquence et format de l'analyse (prédictive, sémantique, etc.) ?
- ✓ Recours à des critères sociogéographiques ?
- ✓ Utilisation d'indicateurs d'aide à la décision ?
- ✓ Projections de tendances ?
- ✓ Modèles statistiques, locaux et/ou globaux ?

## 3. LA BUSINESS INTELLIGENCE AGILE

# UN OUTIL D'AVENIR POUR TOUS LES DRH

### La Business Intelligence agile, qu'est-ce que c'est ?

La Business Intelligence agile, également francisée en Informatique Décisionnelle, regroupe l'ensemble des outils et processus visant à exploiter les données de l'entreprise, dans le but d'assister les décideurs et dirigeants d'entreprises dans leur processus de prise de décision.

La Business Intelligence agile permet de :

- ✓ Sélectionner les données selon ses besoins
- ✓ Exploiter toutes les données disponibles
- ✓ Partager l'information auprès des différents niveaux d'interlocuteurs

La Business Intelligence agile n'est pas un but en soi : c'est un outil indispensable sur lequel le DRH s'appuie afin de répondre à ses attentes de performance, prendre et accompagner des décisions d'entreprise.

Ses applications concrètes sont le reporting et le pilotage avec pour objectif de prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles à partir d'indicateurs rationnels soigneusement sélectionnés.

Les 3 dimensions du reporting :

- ✓ Revenir sur le passé grâce à un rapport d'activités : « J'ai été bon »
- ✓ Disposer d'un tableau de bord et d'indicateurs rafraîchis en permanence pour piloter plus facilement : « Je suis bon »
- ✓ Obtenir une vision prédictive de l'activité de la société grâce aux données dont on dispose : « Je serai bon »

### Les « 100 derniers mètres » au service de l'efficacité et de la performance

La Business Intelligence agile permet ainsi de combler les fameux « 100 derniers mètres » entre les données du système d'Information corporate, vos données locales « éparpillées » dans différentes sources de données métiers et votre besoin. Grâce à la Business Intelligence, ces informations sont regroupées, normalisées et référencées dans un entrepôt de données unique, afin de servir de référentiel à tous les niveaux de l'organisation.

### Objectif : devenir pleinement acteur du business

Les exemples d'applications concrètes du Big Data ou du HR Analytics à la vie quotidienne du DRH sont nombreux. Quelques exemples :

- ✓ Réussir un recrutement : avec l'aide de solutions de Business Intelligence agile, le DRH anticipe les besoins, identifie les compétences, assure une cohérence pour une intégration réussie.
- ✓ Ne pas laisser échapper un futur talent : grâce à l'aide de la Business Intelligence agile, le DRH peut obtenir une vision à 360° du collaborateur et de sa capacité d'évolution dans l'entreprise, identifier une mobilité cohérente.
- ✓ Acquérir une vision à moyen et long termes de l'entreprise : avec la Business Intelligence agile, le DRH devient un acteur à part entière dans la prise de décision. Il établit une cartographie des compétences et pilote la Gestion Prévisionnel de l'Emploi et des Compétences (GPEC) en conformité avec les objectifs et ambitions de l'entreprise.

## 4. CAP SUR UN TABLEAU DE BORD RH PERTINENT ET EFFICACE

Afin de rendre plus concrets et vivants les avantages de la Business Intelligence agile pour la fonction de DRH, prenons l'exemple de l'absentéisme et construisons ensemble un tableau de pilotage performant.

### Étape 1 : Quels indicateurs choisir pour piloter l'absentéisme ?

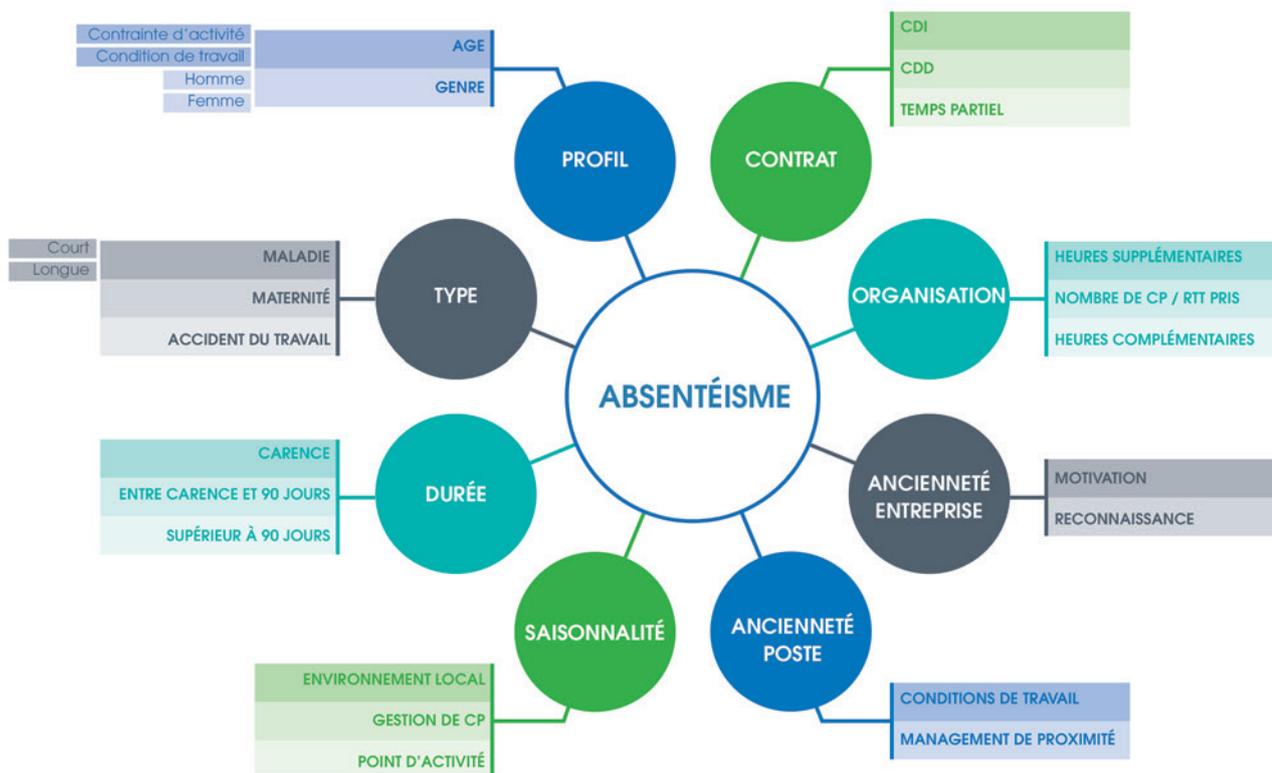
Pour qui construisez-vous ce reporting : pour vous-même, votre équipe, la direction générale, d'autres services de l'entreprise ?

Dans notre cas, les indicateurs âge, ancienneté, nature du contrat et heures supplémentaires par rapport aux absences ont été retenus pour l'analyse.

Choisissez entre 5 et 10 indicateurs maximum pour permettre une analyse facile et lisible par tous.

### Étape 2 : Recensement des données et des sources

### L'ABSENTÉISME 8 GROUPES DE 20 DONNÉES



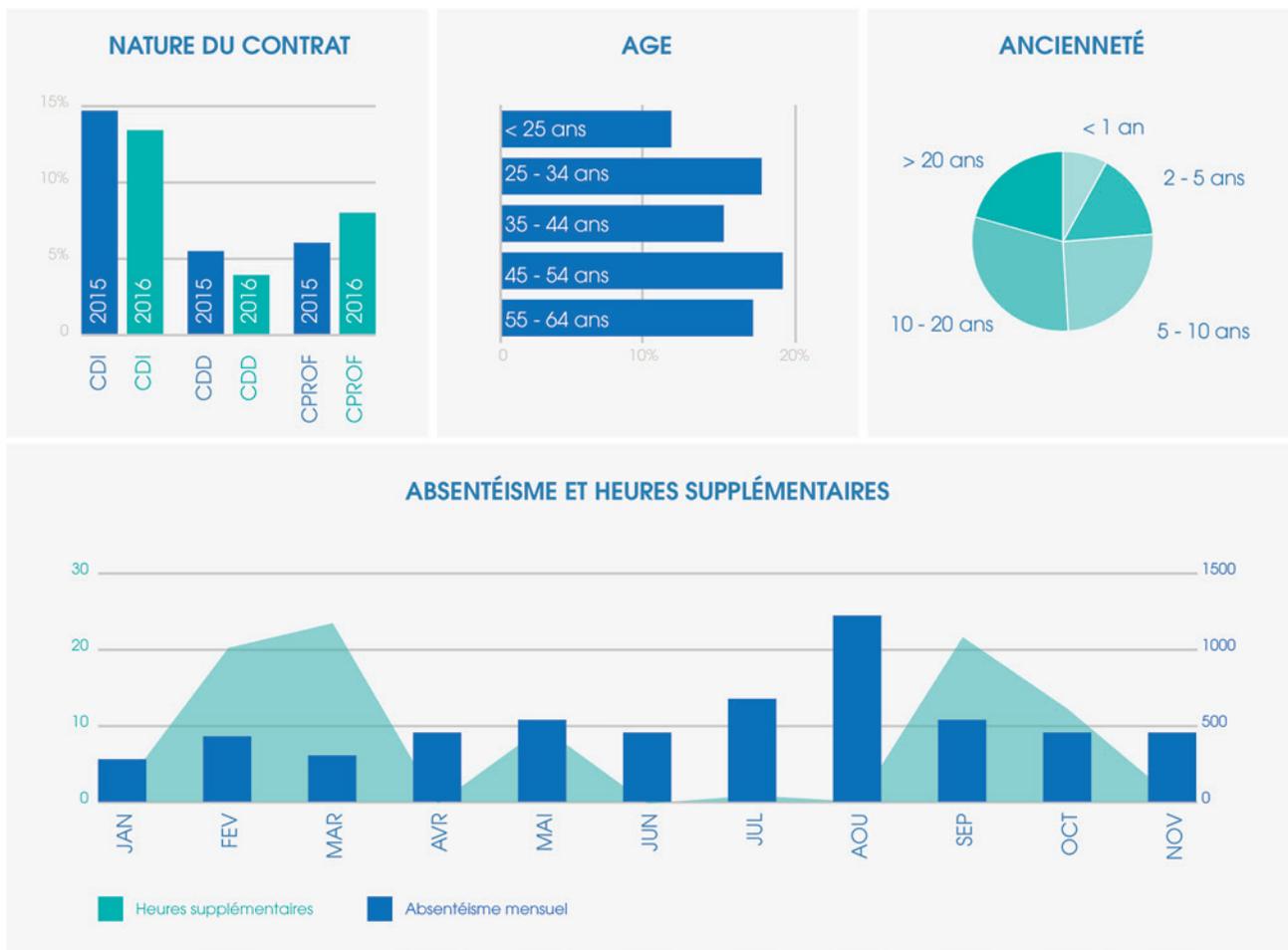
Exemple de sources de données utiles

### Étape 3 : Construction et mise en forme du tableau de bord

Pour faciliter le partage de votre tableau de bord, réfléchissez à son ergonomie et optimisez-en la lecture, afin qu'il soit compris par tous vos interlocuteurs en un seul coup d'œil. Voici quelques conseils pour améliorer la lisibilité de vos tableaux de bord :

- ✓ Ajoutez des éléments visuels synthétiques, percutants (histogrammes, jauges, courbes, chiffres clés...)
- ✓ Chaque tableau doit être adapté à l'interlocuteur (à chaque utilisateur son tableau, à chaque tableau son objectif)
- ✓ Une mise en scène visuelle, synthétique et personnalisable des données qui permet de capter l'attention des destinataires et les faire adhérer au message clé (on parle de « data visualisation » et « data story telling »)

## DES INFORMATIONS POUR DES ANALYSES CIBLÉES



Votre tableau de bord doit contenir des informations pertinentes pour celui qui le lit : évitez les données superflues. On ne construit pas le même tableau pour la direction générale que pour un manager.

Par ailleurs, n'oubliez pas : votre tableau de bord doit être doté d'un référentiel visuel commun. D'un reporting à l'autre, choisissez des indicateurs et visuels similaires : ils deviendront le référentiel visuel de vos lecteurs dans tous vos tableaux de bord.

Nous avons choisi d'illustrer notre propos sur l'HR Analytics en traitant de la question de l'absentéisme mais d'autres thématiques d'analyse RH peuvent être mises en place, comme :

- ✓ Visualiser une pyramide des âges en y ajoutant des critères par métier, par contrat de travail, par statut, par classification, etc.
- ✓ Analyser et piloter les rémunérations au sein d'un établissement par métier, statut, ou classification pour aider à la prise de décision.
- ✓ Créer des documents types « Bulletin Social Individuel » en y intégrant les informations de manière fiable, cohérente et automatisée pour chaque collaborateur.
- ✓ Identifier et anticiper les potentiels départs à la retraite de collaborateur en y identifiant les impacts (comme la perte de niveau de compétence) pour décider des mobilités (plans de succession) ou des recrutements.
- ✓ Mettre en place une « 9box » (Potentiel, Performance) pour chaque collaborateur et ainsi partager avec les managers sur la situation des équipes : leurs besoins en formation, en accompagnement etc.
- ✓ Éditer et partager le bilan de formation de manière simple, automatisée et cohérente dans le temps en le segmentant par métier, statut, contrat de travail, classification, position dans l'organisation.

**D**ans un contexte de mutation perpétuelle et de transformation digitale, le métier du DRH évolue. La maîtrise du capital humain, ressource de plus en plus critique pour les entreprises, participe à la performance et à l'efficacité de l'entreprise. Elle passe par une connaissance fine de la situation actuelle ou réelle de l'entreprise. Elle se matérialise par un accompagnement permanent du DRH dans les choix de l'entreprise.

Ses trois principales missions sont les suivantes :

Être garant des données du capital humain de l'entreprise

Être copilote et bras droit de la Direction Générale

Être acteur de référence et de prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise

# DRH, UN MÉTIER CENTRAL, ACTEUR DE LA TRANSFORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE AU QUOTIDIEN, AMPLIFIÉ PAR LE SOUTIEN DE LA BUSINESS INTELLIGENCE AGILE

# LES AUTEURS



Bertrand BARTHELEMY  
Consultant  
**Nave RH**

Après 20 ans de vie opérationnelle dans l'AERONAUTIQUE NAVALE, Bertrand BARTHELEMY passe 15 ans au sein de VEOLIA TRANSPORT, où il occupe successivement les postes de Dirigeant de filiale, de Directeur de la Formation, puis de DRH. Il a notamment participé, dans un environnement complexe, à la fusion de TRANSDEV et de VEOLIA TRANSPORT.

Sa connaissance du développement du Capital Humain et des relations sociales est un atout dans la création de NAVE.RH, cabinet de conseil axé sur 3 thématiques :

Accompagner les dirigeants et les DRH à construire et piloter une politique RH pour contribuer à la performance globale en mettant à disposition de chaque partie prenante des outils adaptés et pertinent.

Accompagner les dirigeants et les DRH à attirer et retenir les managers clés, (Innovants, performants) par la création d'un club des talents sur votre région.

Accompagner les organisations dans le changement en mettant en œuvre la méthodologie LEGO® Serious Play®, en partenariat avec la société CSM Serious Play.



Ayrald BERTHOD  
Directeur Général  
**Report One**

Editeur Conseil, Report One accompagne les entreprises de toutes tailles dans leur projet de structuration de la performance et management des processus métiers avec des solutions décisionnelles complètes, self-service et agiles adaptées aux exigences et aux environnements de chaque décideur : On-Premise - Cloud.

Capitalisant sur 15 années d'expérience, Report One a pour mission de fournir à chaque département métier les outils et les bonnes pratiques pour piloter et visualiser sa performance simplement et en toute autonomie, tout en préservant les niveaux de sécurité et de gouvernance requis

La plateforme BI agile MyReport permet aux utilisateurs métiers d'accéder à leurs données en toute sécurité et de produire puis partager des rapports sur Excel, dans un portail Web, Office 365 ou une plateforme mobile.

Fort d'un écosystème composé d'intégrateurs experts, et de partenaires locaux intervenant sur toute la France, Report One équipe aujourd'hui + de 30 000 clients utilisateurs en France avec des références dans tous les secteurs d'activité.

Les clients plébiscitent MyReport pour sa simplicité, sa fiabilité et le rapport coût/performance de sa solution.

Retrouvez nos cas clients et évènements sur [www.report-one.fr](http://www.report-one.fr)

# BIBLIOGRAPHIE

« 54% des entreprises ont mis en place des dispositifs de pilotage de la performance RH\* » et « Parmi celles-ci, plus de 50% affirment rencontrer des difficultés dans le recueil et la consolidation des données dont ils disposent.\* »

Source : Les leviers de la performance RH, 2016, Kurt Salmon, pages 11 et 14  
<http://www.cercle-humana.fr/pdf/2016KurtSalmonEtudePerformanceRHVF.pdf>

« Plus de 9 RH sur 10 jugent qu'ils ont un rôle clé à jouer dans la transformation digitale de leur entreprise. » et « 95% estiment que la transformation digitale est une opportunité pour leur organisation ainsi que pour leur métier. »

Source : Enquête Unow - RH et transformation digitale  
<https://www.unow.fr/le-coin-des-experts/actualites/infographie-rh-transformation-digitale/>

« 73% des RH et assimilés trouvent que la fonction est insuffisamment valorisée »

Source : Enquête Le Magicien de l'humain - Turbulences et renaissances de la fonction RH de SAP SuccessFactors  
<http://www.youscribe.com/catalogue/tous/ressources-professionnelles/gestion-et-management/le-magicien-de-l-humain-2737590>

- Visuel « Quel rôle doit jouer la DRH face à la transformation de l'entreprise » (44% moteur, 44% accompagnateur)  
Source : Enquête « Observatoire des RH et de la e-transformation 2015 », Arctus <http://www.etransformation-intranet.com/>



[www.report-one.fr](http://www.report-one.fr)