



HAL
open science

Le reporting des données des Ressources Humaines : étude de la littérature et rapport d'expé

Guillaume Brocard

► **To cite this version:**

Guillaume Brocard. Le reporting des données des Ressources Humaines : étude de la littérature et rapport d'expé. domain_shs.info.docu. 2019. mem_02904795

HAL Id: mem_02904795

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_02904795

Submitted on 22 Jul 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License



le **cnam**
intd

Mémoire
pour l'obtention du Master
Méga données et analyse sociale (Médas)

Guillaume BROCARD

Date et lieu de la soutenance

- 11 Septembre 2019
- CFA CNAM St-Denis

Membres du jury

- Ghislaine Chartron, directrice du mémoire
- Catherine Chemarin, tutrice en entreprise
- Béatrice Arruabarrena, présidente du jury
- Gérard Kembellec, professeur au CNAM

Promotion 2 (2017-2019)

**Mémoire de validation du Master MégaDonnées et Analyse
Sociale, mention Humanité Numérique**

**Le reporting des données des Ressources Humaines
Etude de la littérature et rapport d'expérience**

Ou

**Quels sont les paramètres à évaluer si on cherche à dresser un état des lieux
simple du niveau de maturité du reporting Ressources Humaines d'une
entreprise ?**

Ecrit par : Guillaume Brocard

Numéro d'étudiant : 100202306

Sous la supervision de Ghislaine Chartron, professeur au CNAM

Et le tutorat de Catherine Chemarin, HR reporting & data manager chez Solvay



Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier les personnes qui ont rendu mon expérience professionnelles et l'écriture de ce mémoire fort agréable et instructif.

Merci à Catherine Chemarin pour son tutorat avisé et stimulant durant mon stage, mais également pour ses relectures et ses conseils.

Merci à Ghislaine Chartron pour son aide quant au cadrage du sujet de ce mémoire et au suivi de sa progression.

Merci à Alexis Panot pour les heures de travail en sa bonne compagnie sur la problématique du Bilan Social France.

Merci à toutes les autres personnes des équipes de Solvay avec qui j'ai pu discuter et enrichir mes réflexions.

Merci à mes parents pour leur soutien tout au long de mes études.

Table des matières

Remerciements	3
Table des matières	4
Résumé du mémoire	5
Introduction	6
Partie I – Etat de l’art : les systèmes d’information des Ressources humaines et leur reporting	7
1.1. Les Ressources Humaines modernes et leurs enjeux	7
1.1.1. La fonction Ressources Humaines	7
1.1.2. L’entreprise et la révolution numérique	10
1.2. Les données des systèmes d’information des Ressources Humaines	12
1.2.1. Les données de gestion administrative	12
1.2.2. Les données de gestion de la paie	13
1.2.3. Les données de gestion des temps et des activités	14
1.2.4. Les données de gestion du recrutement	14
1.2.5. Les données de la gestion de la formation	15
1.2.6. Les données de la Compensation & Benefits	15
1.2.7. Les données de la gestion des talents	17
1.3. Le reporting des données des Ressources Humaines	18
1.3.1. Définition du reporting des données des Ressources Humaines	19
1.3.2. L’analytique et le Big Data Ressources Humaines	22
1.3.3. Obligations légales du reporting des données des Ressources Humaines	24
Partie II – Rapport d’expérience : le reporting Ressources Humaines chez Solvay	29
2.1. Contextualisation : Solvay et son reporting des données des Ressources Humaines	29
2.1.1. Le Groupe Solvay et ses Ressources Humaines	30
2.1.2. Le reporting des données des Ressources Humaines de Solvay : organisation et outils	37
2.2. Mon expérience en tant que Chargé de missions Analyse de données Ressources Humaines chez Solvay	51
2.2.1. Rapport de stage : travailler au reporting Ressources Humaines chez Solvay	52
2.2.2. Conclusions personnelles sur le reporting Ressources Humaines	68
Partie III – Présentation du test d’évaluation de maturité reporting Ressources Humaines	71
3.1. Méthodologie de construction du test d’évaluation de maturité reporting Ressources Humaines	72
3.1.1. Forme du test d’évaluation de maturité reporting Ressources Humaines	73
3.1.2. Fond du test d’évaluation de maturité reporting Ressources Humaines	74
3.2. Mode d’emploi du test d’évaluation de maturité reporting Ressources Humaines	75
3.2.1. Indications préalables	75
3.2.2. Méthode de réponse au questionnaire	76
3.3. Application du test d’évaluation de maturité reporting Ressources Humaines au cas de Solvay	76
Conclusion	78
Annexes	80
Bibliographie	92

Liste des tableaux

Tableau 1 : Données Compensation & Benefits	16
Tableau 2 : Comparatif Analytique et Big Data Ressources Humaines	23
Tableau 3 : Rapports légaux français	27

Liste des figures

Figure 1 : Fonctionnement traditionnel d'une paie	13
Figure 2 : La gestion intégrée des talents	17
Figure 3 : Les grands types d'architectures SIRH	20
Figure 4 : La difficile mesure du retour sur investissement	21
Figure 5 : Organigramme large du groupe Solvay	33
Figure 6 : Organigramme de SBS	34
Figure 7 : Organigramme de la HR Service Line	38
Figure 8 : Offre actuelle de reporting chez Solvay	44
Figure 9 : Architecture du reporting chez Solvay	48
Figure 10 : Évolution de l'architecture du reporting chez Solvay	49

Résumé du mémoire

Français

Ce mémoire a été écrit dans le cadre de la validation du Master MEDAS du CNAM, en alternance durant deux années chez Solvay en tant que Chargé de missions Analyse de données Ressources Humaines. Ainsi, il s'agissait pour moi de trouver un sujet permettant de rendre compte de mon expérience professionnelle, mais également suscitant ma curiosité. La complexité du sujet du reporting des données des Ressources Humaines en entreprise, qui constituait l'activité du service dans lequel j'ai pu travailler, a fortement attiré mon attention car je savais que je pourrais trouver toute la documentation qu'il me faudrait pour traiter le sujet. L'objectif de ce mémoire est dans un premier temps de faire l'état des lieux des connaissances et des pratiques concernant le reporting des Ressources Humaines. Cet état de l'art sera complété dans un second temps par mon retour d'expérience personnelle chez Solvay. Cela permettra de mieux comprendre les enjeux relatifs à la fonction. Et pour conclure mon travail de recherche et de réflexion, la dernière partie de ce mémoire sera consacrée à la création d'un formulaire de test faisant office de résumer des paramètres qu'il faudra prendre en compte lorsque l'on s'adonnera à une introspection de la maturité d'une offre de reporting Ressources Humaines.

Mots-clés : Solvay, données, Ressources Humaines, expérience professionnelle, reporting, entreprise, pratiques, expérience personnelle, enjeux, test, maturité.

Anglais

This thesis was written as part of the validation of the CNAM Master's degree, following a two years apprenticeship at Solvay as Human Resources Data Analysis Officer. At this point, it was for me to find a subject reflecting my professional experience, but also stimulating my curiosity. The complexity of the topic of reporting HR data, which was the activity of the service I worked in, caught my attention because I knew that I could find all the documentation I needed to handle the subject. The objective of this thesis is to first review the knowledge and practices concerning HR reporting. This state of the art will be completed in a second time by my personal feedback from Solvay. This will help to better understand the issues related to the function. And to conclude my work of research and reflection, the last part of this dissertation will be dedicated to the creation of a test form summarizing the parameters that will have to be taken into account when one engages in an introspection of the maturity of an HR reporting offer.

Key-words : Solvay, data, Human Resources, professional experience, reporting, company, practices, personal experience, stakes, test, maturity.

Introduction

L'informatique est devenue présente dans quasiment tous les actes liés à la gestion des Ressources Humaines de l'entreprise. En effet, historiquement, la paie a fait l'objet des premiers programmes informatiques au même titre que la comptabilité et la facturation. Depuis, cette informatisation s'est élargie à l'ensemble des processus de la direction des Ressources Humaines, qu'ils touchent à son développement, à sa politique ou à sa pratique opérationnelle. L'informatisation des Ressources Humaines s'est développée depuis une dizaine d'années dans les grandes entreprises donnant naissance à une nouvelle fonction : le système d'information des Ressources Humaines, ou SIRH.

De ce fait, les SIRH, qui étaient il y a plusieurs années réservés à la direction, s'est peu à peu diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, nécessitant une structuration en service au même titre que la direction du service informatique (DSI¹). A travers l'étude de la littérature actuelle sur le sujet, ce mémoire se propose dans un premier temps d'explicitier les différentes évolutions qui ont profondément changé les Ressources Humaines modernes. Cela nous permettra d'ensuite mieux comprendre les objectifs que servent les SIRH et les données qu'ils traitent. Nous verrons également que la maîtrise de ces systèmes et de ces données repose sur une bonne compréhension de multiples facteurs. Bien entendu, le développement d'un SIRH nécessite plusieurs années comprenant la définition, la mise en œuvre et la mise en place des principaux processus Ressources Humaines. Ainsi, la diversité des processus conduit les responsables de la fonction à se documenter et à mieux connaître les activités opérationnelles et politiques de leur service. Cela a conduit à l'émergence de spécialistes en gestion des Ressources Humaines, comme les contrôleurs de gestion sociale ou de rémunération, très demandeurs en données sociales. Ce mémoire se présente comme un outil à l'attention de cette population professionnelle. Afin de résumer les connaissances que j'aurais accumulées à l'issue de l'écriture de ce devoir, la dernière partie présentera un test de maturité du reporting des Ressources humaines qui permettra au lecteur qui en a l'envie se livrer à un questionnement sur la qualité de l'offre actuelle de son service. J'espère également qu'il pourra en tirer des connaissances ou des interrogations qu'il n'avait pas jusqu'alors.

¹ Il s'agit du service responsable de l'ensemble des composants matériels et logiciels du système d'information, ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunications mis en œuvre.

Partie I – Etat de l’art : les systèmes d’information des Ressources humaines et leur reporting

Pour identifier les paramètres à évaluer afin de dresser le niveau de maturité du reporting des systèmes d’information des Ressources Humaines (SIRH) d’une entreprise, il m’a fallu, dans un premier temps, étudier la littérature qui leur est consacrée. Le reporting, comme son nom l’indique, fait l’état de rapports. Mais que cherche-t-on à rapporter ? Et pourquoi cherche-t-on à le rapporter ? A l’issue de cette partie, le lecteur devrait pouvoir se faire une bonne idée des enjeux et de la place qu’occupe le reporting au sein de la gestion des Ressources Humaines modernes.

1.1. Les Ressources Humaines modernes et leurs enjeux

Avant même de commencer à parler informatique et données, il me semble important dans un premier temps de définir les Ressources Humaines telle qu’elles sont aujourd’hui. En effet, les SIRH et le reporting de leurs informations n’ont de sens que s’ils répondent à des enjeux précis, vu le coût non négligeable qu’un projet de lancement peut représenter (plusieurs centaines de milliers d’euros pour un seul outil). Dans cette sous-partie, je m’intéresserai à l’évolution récente des Ressources Humaines pour mieux cerner les raisons qui ont conduit à un besoin de SIRH et de reporting performant.

1.1.1. La fonction Ressources Humaines

La fonction Ressources Humaines, autrefois nommée *gestion du personnel*, trouve son fondement dans les restructurations économiques des XVIIIème et XIXème siècles. Aujourd’hui, les grandes entreprises se dotent de services de Gestion des Ressources Humaines (GRH) performants afin de toujours mieux répondre aux enjeux économiques et humains de leur organisation. Mais quels sont-ils au juste ? Ces enjeux modernes qui forcent

les Directions des Ressources Humaines (DRH) à revoir en permanence leur manière de recruter, de rémunérer, ou encore de faire évoluer les salariés au sein des organisations.

Tout d'abord, le rôle d'une GRH est le recrutement de nouveau salarié. Même si cela peut sembler évident et peu intéressant à relever, il n'en est pas. L'employé fait partie du capital de l'entreprise, ce qui en fait donc un enjeu stratégique qui mobilise de nombreux métiers, des outils et du temps. Pour n'importe quelle entreprise, chaque embauche est un petit challenge à elle seule. Les résultats opérationnels en découlent, notamment lorsqu'il s'agit d'un apport à une fonction stratégique : marketing, commercial, production, etc. Si le salarié ne possède pas les compétences nécessaires, s'il ne s'adapte pas à l'esprit de l'entreprise, s'il ne s'intègre pas aux équipes, alors l'organisation sera moins efficace pour intégrer de nouveaux marchés ou honorer ses clients actuels. Les demandeurs d'emploi cherchent quant à eux des conditions de travail les plus avantageuses possibles. Ainsi il n'est plus rare aujourd'hui de refuser un poste ou même de quitter le CDI que l'on a fraîchement obtenu pour des causes d'insatisfaction – j'ai pu le constater avec mes camarades de promotion de l'ESSEC, tous ont déjà démissionné d'au moins un emploi stable. L'attrance doit maintenant être réciproque entre l'employé et son entreprise. De ce fait, les professions du recrutement sont plus que jamais au centre des intérêts de l'entreprise et les intermédiaires du recrutement, comme les agences d'intérim ou les cabinets de chasseurs de têtes, voient leur rôle de développer, tout ceci entraînant de nouveaux questionnements pour les GRH. Comment réussir mes recrutements ? Quelle stratégie globale de recrutement appliquer ? Dois-je faire appel à une agence de travail temporaire ? Comment calculer mon retour sur investissement humain ? Comment m'assurer du bon déroulement des premiers pas d'un nouvel employé ?

Ensuite, le second objectif de la GRH d'une entreprise est la rétention. Être capable de retenir ses salariés, autrement dit, les motiver et les fidéliser, est de nos jours une des caractéristiques primordiales de toute grande entreprise à succès. Pour elles, la rétention est une arme contre la concurrence. Elle évite de voir fuir les secrets intellectuels et industriels tout en empêchant les autres sociétés de capitaliser sur des Ressources Humaines à forte valeur ajoutée. Selon un sondage réalisé en 2018², 51 % des employés seraient prêts à changer de société. Cela démontre bien que l'insatisfaction potentielle des salariés représente un réel risque aux yeux des DRH. Si la rémunération est la source de motivation la plus évidente, il existe d'autres manières de développer son image d'employeur. Pour les découvrir, les GRH

² Réalisé par OpinionWay pour les Éditions Tissot.

ont dû s'interroger sur leur propre fonctionnement. Comment instaurer un climat de travail propice ? Comment développer un management stimulant ? Comment revoir le statut du salarié *client* ? Comment fidéliser les jeunes, qui présentent une tendance de turnover³ forte ? Fournir de la valeur à ses salariés comme s'il s'agissait de clients à retenir représente un défi car, comme on peut s'en douter, il n'est plus question que de capacités technologiques, mais bien également de capacité d'innovation marketing. On veut vendre l'image de son entreprise, sa vision de mode de vie à ses propres salariés.

Enfin, les entreprises modernes doivent continuellement développer les compétences des salariés qui entreprennent des carrières en leur sein. L'acquisition de talents est une chose, mais la création, l'incubation de talents en est une toute autre. C'est un enjeu à la fois pour l'employé mais également pour l'organisation, ce qui nécessite la mise en place de plans de carrières entre l'entreprise et ses collaborateurs afin de résonner sur une base cohérente aux différentes parties prenantes. Cela permettra en outre à chaque employé d'être accompagné dans ses choix, de mieux comprendre à quelle fin il s'investit et de stimuler sa motivation, car il est de moins en moins courant de voir une personne faire toute sa carrière dans le même service, au sein de la même société. Les entreprises s'assurent dorénavant d'être équipées de GRH compétentes dans le développement des compétences de la masse salariale en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. Pour les salariés, la gestion des carrières et des compétences s'avère être une véritable opportunité de voir leur potentiel fleurir. Elle prendra différentes formes : promotion, formation, bilan de compétences, etc. On rejoint alors l'idée développée précédemment, c'est-à-dire la rétention, car une perspective de carrière stable est une très bonne motivation pour la plupart des gens. Comment peut-on favoriser le développement humain ? Que peut-on mettre en place pour valoriser les compétences ? Les solutions à ces problématiques nécessitent souvent la mise en place de nouvelles plateformes SIRH dédiés aux collaborateurs. Des plateformes de plus en plus complètes qui allient le savoir de l'organisation à une expérience utilisateur intuitive.

Le monde des Ressources Humaines a bien changé depuis la vision très simpliste que pouvait avoir les gestionnaires du personnel du siècle dernier. Afin d'être toujours plus compétitives, les GRH se doivent d'innover et de se transformer pour rester alignées avec les exigences de ses salariés. Au même titre, ces derniers doivent eux embrassé le changement

afin de correspondre aux attentes de l'organisation. Du recrutement à la rétention salariale en passant par le développement des compétences, les nouveaux enjeux des Ressources Humaines pèsent de plus en plus lourd sur les organisations. Parallèlement l'évolution technologique de ces dernières décennies a profondément modifié les manières de travailler en entreprise. C'est ce que je me propose d'explorer dans les paragraphes qui suivent afin de n'en tirer que mieux l'intérêt du traitement informatisé de données.

1.1.2. L'entreprise et la révolution numérique

Les avancées technologiques sont l'essence même de notre temps. Bien entendu, quand je parle de technologie ici, je sous-entends informatique. On pourrait aussi parler du développement des sciences médicales dans le cadre des Ressources Humaines, la santé de ses collaborateurs prenant de plus en plus de place dans les préoccupations des grandes sociétés – la santé a un coût ! Mais l'objet des lignes qui suivent sera l'informatique, le numérique⁴. Que nous apporte-t-il aujourd'hui ? Tout le monde en parle sans cesse et on s'accorde à dire de manière consensuelle qu'il a transformé l'entreprise. Mais qu'en est-il concrètement ? Quels sont les principaux enjeux numériques avec lesquels les entreprises doivent composer ?

Je commencerai par le plus évident : l'informatique a totalement numérisé la gestion administrative. Fini le papier, place au données intangibles. Au-delà de l'optimisation logistique et écologique qu'il a entraîné, le numérique a également provoqué un gain de temps substantiel dans la pratique de la gestion administrative opérationnelle, ce qui en a bouleversé l'approche. Par exemple, l'automatisation de processus n'était autrefois pas envisageable avec le support papier ; on peut désormais en automatiser complètement certains, comme la génération d'alertes ou de documents légaux. Cela a permis aux collaborateurs de se concentrer sur de nouvelles problématiques dont ils n'avaient auparavant pas le temps de s'occuper.

Ensuite, un des autres enjeux du numérique est la mobilité. Une mobilité croissante des fournisseurs, des clients et des collaborateurs. C'est le nouveau maître mot des grandes entreprises. Elle a changé nos habitudes quotidiennes, nos manières de consommer ainsi que

⁴ En France, nous utilisons plus fréquemment le terme *digital* qui est un anglicisme venant du mot *digit* (chiffre).

de travailler. Au travail, le nomadisme s'installe un peu partout. 80 % des employés français effectuent déjà une partie de leurs tâches professionnelles en dehors du bureau⁵. Les équipements doivent donc s'adapter à ce nouveau style de travail : la mobilité ne doit en aucun cas entraver la capacité de travail du salarié. On équipe alors de plus en plus de monde de tablettes et de smartphones, connectés au réseau social d'entreprise ou à des données clients via des applications métiers dédiés. Il faut offrir au collaborateur mobile des accès permanents à des *terminaux de connexion* et des *outils de communication* liés à l'entreprise. Il faut lui donner le potentiel d'être plus réactif et plus productif, où qu'il soit.

Et pour améliorer d'autant plus cette productivité, quoi de mieux que de le former ? En effet, l'explosion de l'informatique de ce début de siècle s'est vue accompagnée de l'émergence de nouveaux supports de contenu et notamment l'apparition de nouvelles formes de transmission de la connaissance et du savoir. Les nouveaux modèles d'apprentissage en ligne sont l'occasion pour les entreprises de former leurs salariés plus rapidement et de façon plus souple dans une réelle démarche de formation stratégique – il faut savoir quoi apprendre à qui ! Mais au-delà de l'aspect éducatif, le numérique a vu l'apparition de nouveaux supports de communication et de diffusion de l'information comme les Chatbots ou les logiciel de tableau de bord que je détaillerai plus loin.

L'informatique, véritable merveille de ce siècle, a profondément bouleversé le paradigme de la gestion Ressources Humaines traditionnelle. On parle désormais de trillions d'octets de données générés par jour par les entreprises à travers le monde ! Des données de recrutement aux données provenant d'applications professionnelles pour smartphone, en passant par la gestion de la formation... Cette profusion d'information force les DRH à revoir leurs outils, leurs processus et leur philosophie. Ainsi je pense qu'il est logique de présenter ces données au lecteur avant même d'en aborder le reporting.

⁵ Sondage réalisé par Samsung dans le cadre d'une étude sur les « enjeux de la mobilité en entreprise ».

1.2. Les données des systèmes d'information des Ressources Humaines

Les Ressources Humaines sont aujourd'hui autant génératrices que demandeuses de données destinées à l'amélioration de la gestion quotidienne et à l'orientation des décisions stratégiques. Nous avons vu dans la partie précédente que notre époque a fortement changé la manière dont les entreprises abordent leur Ressources Humaines. De nouveaux enjeux, aussi bien sociétaux que technologiques se sont imposés aux grandes entreprises. Au cœur de ces défis se trouve la capacité de l'entreprise à maîtriser ses données, et par rétroaction la bonne ou mauvaise qualité de son information de gestion des Ressources Humaines. Cette sous-partie se proposera d'extraire de la littérature une meilleure compréhension de ces données afin d'aborder plus facilement le reporting par la suite.

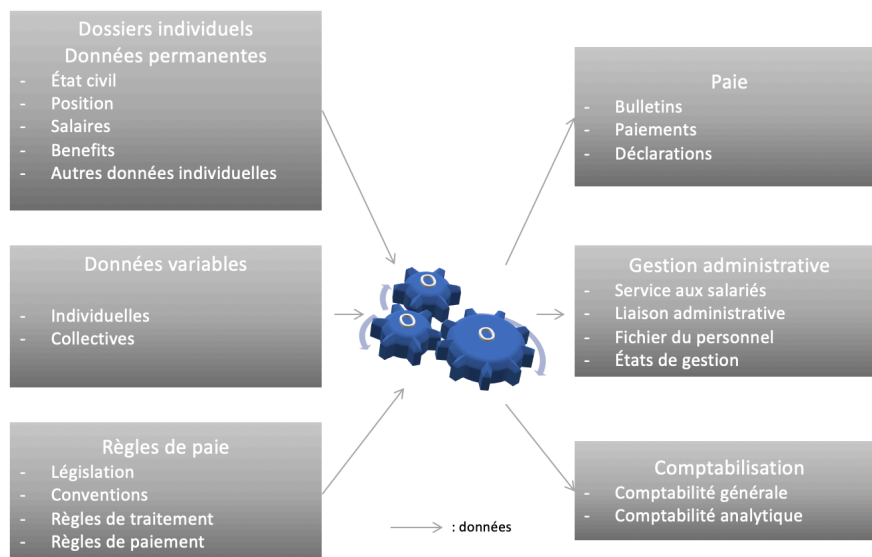
1.2.1. Les données de gestion administrative

Le processus de gestion administrative du personnel regroupe les opérations de suivi individuel et collectif des employés en adéquation avec la réglementation en vigueur. Son objectif premier peut être défini par : « garantir le respect des formalités obligatoires liées à l'emploi de personnel ». Dès son arrivé en entreprise, tout salarié se voit constituer un dossier de gestion. Les informations de gestion qu'il contient seront mises à jour durant toute sa carrière au sein de l'organisation. Ces données permettent d'identifier clairement chaque individu : nom, adresse mail, numéro de sécurité sociale, numéro de téléphone, statut, contrat, poste, etc. Ce sont des données déclaratives pouvant être modifiées à tout moment par les collaborateurs. Elles permettent notamment à l'entreprise de produire les justificatifs administratifs nécessaires à l'embauche d'une personne et à procéder à sa paie. Le tableau en annexe 1 expose ces différents types de données en fonction de leur catégorie et de leur usage en reporting des Ressources Humaines et fournis quelques exemples plus précis.

1.2.2. Les données de gestion de la paie

La paie est un des éléments majeurs des Ressources Humaines. Les calculs et les données qui en découlent alimentent les autres modules applicatifs SIRH ainsi que les bases de données financières et sociales des entreprises. Compte tenu des enjeux financiers que représente une masse salariale, la maîtrise des rémunérations et des charges est un véritable levier de compétitivité pour une société. C'est également un prérequis indispensable à la paix sociale de l'entreprise : aucune ne peut envisager de payer des salaires en retard ou présentant des calculs erronés.

Quand on parle de données, le périmètre de la paie dépasse le seul calcul du bulletin de paie et des charges salariales. Il touche de nombreux autres domaines : temps de travail, comptabilité, épargne salariale, etc. La paie partage avec eux des données, des manières de calculer ainsi que certains processus de gestion. Même si ce périmètre est appelé à varier d'une entreprise à l'autre (pour des raisons de différences organisationnelles ou structurelles), son fonctionnement de base reste toujours globalement le même. Le schéma ci-dessous illustre le fonctionnement générique d'une paie.



Fonctionnement traditionnel d'une paie – Le SIRH – Enjeux, bonnes pratiques et innovation, 3ème édition, Vuibert

1.2.3. Les données de gestion des temps et des activités

La gestion des temps et des activités (GTA) a pour objectif de prévoir le planning horaire des collaborateurs, de décrire les temps de présence et d'absence, de calculer les compteurs et les éléments variables de la paie et de faciliter les relations entre employés et managers en automatisant ces processus. Elle repose sur une base d'heures à réaliser, un comptage des heures de présence et d'absence ainsi que sur des règles de paie. La collecte de ces informations peut se faire par l'intermédiaire de badgeuses physiques ou numériques (sur une application) mais également de manière auto-déclarative ou encore par défaut.

1.2.4. Les données de gestion du recrutement

Le processus de recrutement d'un nouveau collaborateur est générateur de bien des données. Celles-ci sont souvent négligées par les DRH car elles ne concernent pas les individus déjà salariées de l'entreprise et ne présentent donc pas un intérêt direct pour la gestion de la masse salariale. Pourtant, ces données regorgent d'informations capitales pour la tenue d'une stratégie de recrutement à long terme. Ainsi, au-delà des statistiques de base que l'on peut tirer des dossiers de candidature produits, il sera intéressant de consulter les données issues des jobboards⁶ sur lesquelles la société a diffusé ses offres. Egalement, des statistiques de recrutement pourront être générées par le SIRH correspondant : nombre de postes ouverts au recrutement, nombre de postes attribués après recrutement, temps moyen pour trouver un candidat adéquat, ratio de poste attribués à des collaborateurs en interne, etc. Le tableau en annexe 2 expose ces différents types de données en fonction de leur catégorie et de leur usage en reporting des Ressources Humaines et fournis quelques exemples plus précis.

⁶ *Jobboard* signifie site / portail d'emploi et de recrutement en français. Il en existe aujourd'hui des dizaines rien qu'en France.

1.2.5. Les données de la gestion de la formation

La digitalisation des entreprises a mené à l'adoption de nouveaux supports pour la formation de leurs effectifs. Ces nouveaux supports permettent plus de souplesse et s'affranchissent des limites et des coûts de la formation en présentielle, encore très coutumière des grandes entreprises. Deux formats majeurs se disputent le marché de la formation à distance : d'un côté, le e-learning et de l'autre, le social learning. Le e-learning est une formation plus ou moins scénarisée, asynchrone – c'est-à-dire que l'apprenant peut faire n'importe où, n'importe quand et à son rythme – et accessible, parfois partout (applications mobiles), via une plateforme de Learning Management System (LMS) qui sert au suivi de la formation en continu. Elle peut avoir une durée variable – de quelques minutes pour une simple manipulation informatique à plusieurs heures pour des formations métier poussées – et s'inscrit dans un style d'apprentissage plutôt formel. Le social learning est quant à lui un mode de formation multiforme, qui peut se décliner en de multiples versions à l'aide de dispositifs et de modes opératoires variés. Le Mooc est l'exemple le plus connu. De façon général, le social learning désigne tout mode de formation à distance qui permet de créer de l'interaction entre les apprenants et le formateur mais également entre les apprenants entre eux. Les données qui concernent ces formations, qu'elle soit en présentiel ou à distance, sont majoritairement constituées des évaluations et retours des apprenant. Ceux-ci permettent un suivi qualitatif de l'offre de formation de l'entreprise. Pour la formation en ligne, des données supplémentaires concerneront les taux de complétion des modules d'apprentissage mis à disposition par le service formation pour un suivi d'utilisation.

1.2.6. Les données de la Compensation & Benefits

Le service Compensation & Benefits⁷ a pour tâche d'améliorer l'attractivité de l'entreprise. Cela se pratique souvent au travers d'une politique de rémunération globale attractive par rapport à ce qu'il se fait sur le marché. Ensuite, et cela est très lié, il doit parvenir à motiver et retenir les talents déjà présents dans la société. Le meilleur moyen restera de proposer aux collaborateurs des accessoires de rémunération motivants et toujours

⁷ Fonction relativement jeune en France, elle peut se traduire par « Rémunérations et avantages ».

différenciant de la concurrence. Également, le service a pour mission de tenter de maintenir le plus possible une égalité interne des rémunérations, majoritairement pour des questions éthiques. Et enfin, d'un point de vue plus analytique, il doit être capable de suivre et anticiper les changements de la masse salariale à l'aide d'analyses des données de paie sur de longues périodes. Le tableau ci-dessous en précise les principaux paramètres d'action.

	Monétaire	Non monétaire
Immédiat	<ul style="list-style-type: none"> - salaire fixe - primes - bonus - partie variable - intéressement - participation (depuis 2008) - frais de déplacement 	<ul style="list-style-type: none"> - voiture de fonction - prévoyance - mutuelle - prêts - restauration - réduction sur produit - assurances
Différé	<ul style="list-style-type: none"> - PEE⁸ - PERCO⁹ - stock-options - Bonus - Partie variable à moyen terme - participation 	<ul style="list-style-type: none"> - prévoyance

Périmètre d'action de la fonction rémunération – Le SIRH – Enjeux, bonnes pratiques et innovation, 3^{ème} édition, Vuibert

Le système de paie est la source principale de données pour le service Compensation & Benefits. C'est en effet là que se trouve, pour chaque individu de l'organisation, un nombre important d'informations concernant son salaire. Ensuite, le service met en place des stratégies de rémunération à partir de l'analyse de ces données de paie, mais aussi à partir d'autres comme des données contractuelles, juridiques ou sociales. Ces campagnes de rémunération font l'objet de rapports statistiques qui sont à leur tour étudiés par bon nombre de fonctions analytiques (auditeurs, contrôleurs, etc.).

⁸ Plan d'épargne entreprise, il permet aux collaborateurs d'une entreprise d'acquérir des valeurs mobilières avec l'aide de l'organisation.

⁹ Plan d'épargne pour la retraite collective, il permet aux salariés de se constituer une épargne pour leur retraite avec l'aide de l'entreprise.

1.2.7. Les données de la gestion des talents

La gestion des talents se focalise avant tout sur l'humain. Il s'agit, tout comme la fonction Compensation & Benefits, d'un domaine relativement jeune, même si on s'accordera à dire que la gestion des carrières et les plans de succession ne datent pas d'hier. Le schéma ci-dessous illustre les principaux fondements sur lesquels se base la gestion des talents.



Depuis longtemps, la plupart des grandes entreprises ont visualisé des plans de succession de leurs différentes directions dans le but d'identifier leurs futurs dirigeants et d'évaluer leur capacité de remplacement. Aujourd'hui, les DRH tentent d'appliquer cette logique à l'ensemble de la société. Ainsi les sociétés qui mettent en place des politiques talents doivent s'accorder sur les définitions afin de classer les talents en fonction des besoins de l'organisation. La gestion des talents est un aspect des Ressources Humaines qui préoccupe de plus en plus les directions des entreprises. À tel point qu'on peut aujourd'hui presque dire que dans les grands groupes, la gestion des talents est au cœur même de la stratégie des Ressources Humaines : ses politiques impactent l'ensemble des processus, du recrutement à la

rémunération. De ce fait, l'analyse statistique des aspects de la fonction précédemment évoqués en devient primordiale.

La digitalisation des Ressources Humaines a engendré tout un ensemble de nouvelles pratiques dont il a fallu collecter, traiter, stocker et analyser les données. Pour ce faire, les entreprises ont dû repenser les outils et mais surtout les processus afin de n'en perdre aucune valeur. Des SIRH complexes sont apparus, constituant des réseaux à l'architecture de plus en plus interdépendante. Ainsi les différents systèmes qui forment l'informatique des Ressources Humaines d'une société sont très liés : ils dépendent souvent des autres pour leur bon fonctionnement. Par exemple, la fonction Compensation and Benefits nécessite plus de données qu'elle n'en restitue en retour ; c'est une fonction à forte valeur ajoutée mais elle dépend du bon fonctionnement du reste du système et de la qualité de ses données.

1.3. Le reporting des données des Ressources Humaines

De nos jours, le pilotage social prend une importance de plus en plus grande dans les enjeux des organisations. En effet, les données mesurées par les SIRH ont pour spécificité que leur lecture puis leur interprétation sont fortement liées à la prise de décision et à l'orientation stratégique. Il semble donc légitime de s'interroger sur leur vraisemblance et l'exactitudes de ces données. De plus, être capable d'analyser les variations de données liées aux Ressources Humaines est le prérequis d'une bonne compréhension sociale de l'entreprise et d'un pilotage efficace de la masse salariale. C'est de cette logique qu'ont émergé les premiers processus de reporting¹⁰. Dans cette sous-partie, je vais dans un premier temps détailler de manière plus précise ce qu'est le reporting des données des Ressources Humaines ; puis nous verrons qu'au-delà des SIRH abordés dans la partie précédente, qui dépendent beaucoup du reporting pour la qualité de leurs données, il existe d'autres approches de gestion des Ressources Humaines reposant sur la justesse du reporting ; et je donnerai quelques points juridiques qu'il ne faut pas omettre : les données des Ressources Humaines sont protégées par des lois

¹⁰ Le mot reporting se traduit en français par *communication de données*.

et le reporting des entreprises sert également à l'administration publique pour son pilotage économique du pays.

1.3.1. Définition du reporting des données des Ressources Humaines

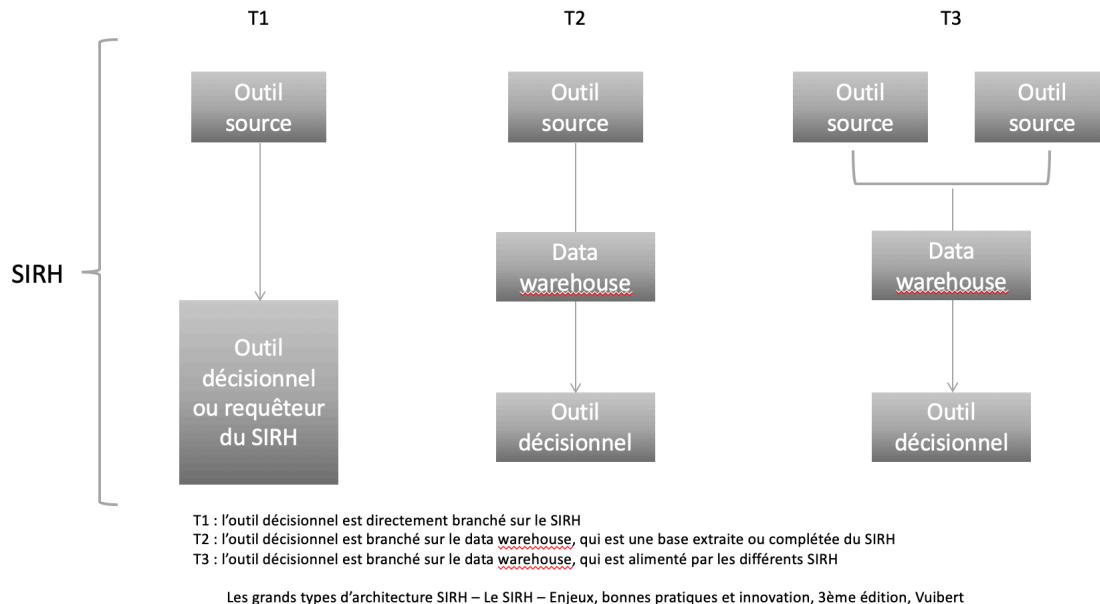
Les nouveaux enjeux économiques de ces dernières décennies ont été la source de nombreux défis pour les DRH des entreprises. Le facteur travail est devenu une ressource à part entière qu'il faut gérer au mieux pour garantir la pérennité de la société. Les GRH d'aujourd'hui se placent en tant que *business partner*, ce qui leur demande de contrôler l'information. De plus, les facteurs de compétitivité entre les entreprises évoluent, au même titre que la manière d'appréhender la masse salariale – en ETP, en €... Les DRH doivent donc apprendre à mieux la piloter, en travaillant avec le management opérationnel et le contrôle de gestion pour identifier les dysfonctionnements éventuels, comme l'absentéisme, et le coût qu'ils représentent. C'est ainsi qu'est né le concept de contrôle de gestion social. La fonction de contrôleur de gestion social est au carrefour des problématiques Ressources Humaines et Finances. Elle est aussi très liée aux SIRH, dont elle dépend pour la production de données propres à l'analyse. En général, le périmètre d'études couvert par le contrôle de gestion social s'étend sur toute les Ressources Humaines de l'entreprise. Il suivra de près les effectifs, la masse salariale, le capital humain, les conditions de travail et le climat social, la responsabilité sociale et la performance des Ressources Humaines.

La masse d'information à capter, traiter et interpréter est au bout du compte très importante pour tous les acteurs en charge de la gestion des Ressources Humaines d'une organisation. Sans les moyens adaptés, le contrôle de gestion sociale serait impossible. Le reporting des Ressources Humaines renvoie à une typologie de solutions de Business intelligence¹¹ destinées à préparer, publier et diffuser des rapports d'activité suivant des formats multiples (rapport, extraction, tableau de bord). Ces rapports sont prévus pour faciliter la communication de résultats statistiques. Les systèmes de reporting interrogent des bases de données¹² puis compilent des rapports qui seront ensuite publiés sur l'Intranet de l'entreprise, ponctuellement à la demande ou périodiquement en automatique. Les logiciels de reporting permettent en général une personnalisation avancée de ces rapports, mais également des

¹¹ Se traduit par « informatique décisionnelle » en français.

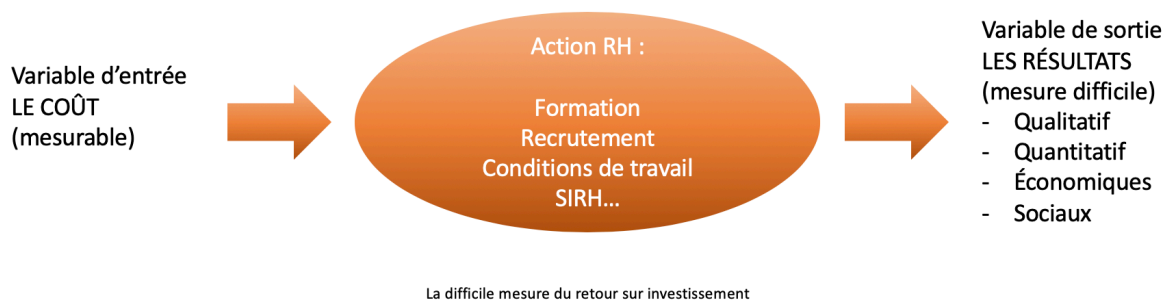
¹² Une base de données permet de stocker et de consulter des données brutes ou traitées en rapport avec un thème ou une activité.

fonctionnalités de calcul et de mise en forme (diagrammes, graphiques) afin d'adapter au mieux la forme. Les deux types de solutions de reporting les plus communes sont les modules de requêtes – à partir d'un SIRH – et les logiciels décisionnels. Le schéma ci-dessous présente les trois grands types d'architecture qu'un réseau de reporting peut adopter.



Les limites de la mesure des Ressources Humaines

Le reporting permet de croiser de très grandes quantités de données. En termes de pilotage social, son rôle essentiel est de fournir à la DRH des clés de compréhension et d'analyse, et de l'aider à étayer ses propos lors de la défense de projets. Mais même si on respecte une rigueur scrupuleuse dans la conception du système et des processus de reporting, des questions persistent quant à la finalité et au sens de ces mesures. Le reporting des données des Ressources Humaines est indispensable, mais il est important d'en comprendre également les limites. En effet, la mesure sociale possède un caractère particulier. Les Ressources Humaines doivent justifier leurs actions par un retour sur investissement (ROI). Comment mesurer le résultat d'actions sociales ? Le schéma ci-dessous illustre cette problématique.



En effet, on fait difficilement le lien entre les données des Ressources humaines et la performance globale de la société. On peut identifier trois types de performances : l'individuelle (le salarié), la collective (la société) et la performance des Ressources Humaines de l'entreprise. Les trois sont compliquées à mesurer. Ainsi, si le reporting porte principalement sur une description du passé, l'analytique Ressources Humaines a pour ambition d'aider à la prise de décision à l'aide de modèles statistiques et économétriques performants, croisant de grandes quantités de variables et d'information. L'analyse statistique du passé rend les décisions futures plus sûres. Cette perspective séduisante pousse de plus en plus les entreprises à explorer le concept.

La nécessité croissante d'un pilotage social toujours plus performant a conduit à la mise en place d'un procédé déjà éprouvé auprès d'autres fonctions des entreprises, comme la finance ou les ventes : le reporting. Il traduit également un besoin de contrôle de l'information, dans le but de s'assurer de l'harmonie des systèmes et des processus, et de mettre en place un contrôle de gestion social efficace et durable. Pour y parvenir, les sociétés s'équipent d'outils performants de reporting mais aussi d'aide à la décision... qu'il faut apprendre à remettre en cause. En effet, il faut prendre du recul sur la nature même de l'information, même si elle a été traitée par des technologies de pointe. La performance des Ressources Humaines relève essentiellement de l'analyse de données indirectes¹³, ce qui est souvent un indice quant à la complexité d'interprétation d'un modèle. Comment mesure-t-on les facteurs humains ? Qu'est-ce que la performance ? Deux évolutions du reporting permettent de répondre en grande partie à ces questions.

¹³ Les données indirectes sont des données collectées puis traitées dont les résultats d'analyse sont corrélés à un phénomène tiers. Cathie O'Neill met en garde contre l'utilisation de ce type de démarche dans son livre que je recommande fortement, *Algorithmes, la bombe à retardement*.

1.3.2. L'analytique et le Big Data Ressources Humaines

Analytique Ressources Humaines

Assez récemment comparé à toutes les autres pratiques des Ressources Humaines, l'approche analytique a fait son entrée au sein de la fonction et a tout de suite fait l'objet de l'attention de ses dirigeants. De nombreux éditeurs de solutions se sont emparés du marché et l'analytique Ressources Humaines affiche depuis une forte croissance dans les entreprises. En effet, ces dernières ont déjà réalisé le potentiel d'une telle approche en l'appliquant à leurs départements finance ou marketing – qui l'utilisent déjà depuis plus d'une dizaine d'années. Mais en quoi consiste exactement l'analytique ? Souvent confondu avec le Big Data, l'analytique se trouve être en réalité une solution informatique permettant d'accéder à des données qui serviront à la gestion des problématiques Ressources Humaines. Cette algorithmes ou logiciel s'accompagne d'une méthodologie à part entière qui permettrait de prendre, par l'analyse de données quantitatives, des décisions plus cohérentes. C'est donc une démarche d'aide à la prise de décision, et ce d'autant plus lorsqu'elle concerne une problématique complexe d'efficience de la masse salariale. Or la pression concernant cette performance est de plus en plus forte. La masse salariale représente en moyenne 50% du budget des grandes entreprises ! Il faut donc optimiser le capital humain. Et le seul reporting ne permet pas à terme de régler toutes les questions. Par exemple, la mise en place d'un Bilan Social n'expliquera jamais le taux d'absentéisme ou de rétention salariale. Et c'est aussi pour cela que même l'analytique Ressources Humaines nécessite l'intervention humaine dans le processus de réflexion, peu importe l'efficacité des algorithmes derrière les solutions. L'analytique reste une démarche avant d'être un logiciel. Menée à bien, elle permet de collecter les données des Ressources Humaines, d'en mesurer la qualité, puis de construire des indicateurs ou des modèles statistiques en mesure d'apporter des réponses à des questions opérationnelles des Ressources Humaines. Même si l'analytique Ressources Humaines se doit de communiquer efficacement, c'est surtout sur sa capacité à analyser et à comprendre ce qui peut nuire à la performance du capital humain qu'il est attendu par les DRH des entreprises. On cherche donc plus le *pourquoi* que le *quoi*. Finalement, le reporting des Ressources Humaines et l'analytique Ressources Humaines n'utilisent pas les mêmes outils, ne servent

pas les mêmes objectifs et ne demandent pas les mêmes compétences. Ce sont juste deux métiers différents. Pourtant, l'analytique ne pourrait pas exister sans un reporting performant : aucune analyse quelle qu'elle soit n'aura jamais aucun sens si les données à leur base ne sont pas de qualité.

Big Data Ressources Humaines

La visite de salons dédiés aux SIRH révèle que le Big Data¹⁴ s'est fait une place majeure dans le portefeuille d'activité de beaucoup de fournisseurs de solutions, à tel point qu'il a supplanté l'analytique Ressources Humaines chez certains, ce qui peut parfois créer une confusion chez les clients, qui les confondent. Il existe pourtant des différences importantes entre les deux approches. Le Big Data Ressources Humaines se sert principalement de données non-structurées, le plus souvent externes à la société, alors que l'analytique Ressources Humaines valorise surtout des données structurées, majoritairement internes. Il s'ensuit donc des approches et des outils complètement différents, d'autant que les quantités de données traitées sont sensiblement différentes... Le tableau ci-dessous résume ces deux démarches.

	Analytique Ressources Humaines	Big Data Ressources Humaines
Type de données traitées	Structurées	Structurées et non-structurées
Origine des données	Majoritairement interne à l'entreprise	Majoritairement externe à l'entreprise
Quantité des données	1x	> 1000x
Méthodes statistiques	Modélisation économétriques descriptives et prédictives	Modélisations classiques prédictives, arbres de décision, agrégations de modèles, modèles d'apprentissage, réseaux neuronaux, etc.

¹⁴ Littéralement « grosse données » ou « méga données » en français, le concept désigne les ensemble de données qui sont devenu si colossaux qu'ils dépassent l'entendement humaine : il faut donc de nouveaux outils pour en aborder le sens.

Applications actuelles	Risques RH, performance, recrutement, gestion des effectifs, formation	Recrutement, mobilité interne, évaluation
------------------------	--	---

Source : Analytique RH : Démarche, enjeux et défis, Guillaume Pertinant, Patrick Storhayne et Sébastien Richard, Éditions EMS, 2017

Les limites du reporting des Ressources Humaines identifiées précédemment ont mené au développement de nouvelles approches technologiques et méthodologiques : l'analytique et le Big Data Ressources Humaines. Le sujet de ce mémoire étant le reporting, je n'ai fait ici qu'effleurer ces deux tendances. Il sera simplement important de retenir que l'analytique et le Big Data Ressources Humaines permettent de répondre à des problématiques complexes et sont fortement dépendants du reporting : la pertinence des analyses et la justesse des décisions qui en découlent reposent en grande partie sur la disponibilité et la qualité des données qu'offre le reporting des Ressources Humaines.

1.3.3. Obligations légales du reporting des données des Ressources Humaines

La numérisation des processus au sein des organisations est due à de nombreux facteurs externes. Parmi eux, la législation en perpétuelle évolution force les entreprises à changer afin de mieux répondre aux exigences de notre époque. Par exemple, la dématérialisation du bulletin de paie a déjà permis à de nombreuses entreprises d'enregistrer de fortes diminutions des coûts et une meilleure optimisation des processus. Dans le cadre du reporting des données des Ressources Humaines, deux obligations juridiques majeures cadrent la pratique : pour ce qui est du fond, des données elles-mêmes, la loi *Informatique et liberté* et pour ce qui de la forme, des indicateurs devant être prévus à minima, les rapports légaux.

La loi Informatique et libertés

Le respect des règles de protection des informations de type personnel constitue aujourd'hui un enjeu déterminant pour les Ressources Humaines. Depuis 1978, la Commission Nationale de l'Information et des Libertés (CNIL) tient le rôle d'arbitre en la matière en France et ne cesse de voir son nombre de plaintes enregistrées augmenter chaque

année. Son principal étendard de bataille, la loi Informatique et libertés¹⁵, a pris une part de plus en plus importante dans les relations de travail, notamment en s’immisçant dans la résolution de cas de litiges entre salariés et entreprises – cette loi est souvent utilisée par les employés pour contester une sanction ou un licenciement. L’article 2 de la loi Informatique et libertés donne un champ d’application assez large sur les données des Ressources Humaines : elle concerne les « traitements automatisés de données à caractère personnel » ainsi que tous les « traitements non automatisés de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans des fichiers ». Autrement dit, pour que cette loi s’applique, il faut qu’il s’agisse de données à caractère personnel faisant l’objet d’un traitement. Une donnée sera considérée comme personnelle à partir du moment où elle ne sera pas strictement anonyme, c’est-à-dire qu’on pourra retrouver l’individu concerné, que cela soit par le nom, l’adresse email, le numéro de badge, etc. Dès qu’une information peut identifier une personne, tout ce qui est contenu dans le fichier tombe dans le champ d’application de la loi Informatique et libertés. Elle ne laisse donc pas échapper grand-chose... Il existe même une notion de protection supplémentaire, le cas des données qualifiées de sensibles¹⁶. Leur collecte est pour la plus grande part interdite ou strictement réglementée. Parmi elles, le numéro de sécurité sociale fait exception ; les entreprises peuvent l’utiliser mais uniquement pour certains processus comme l’automatisation de la gestion du personnel ou de la paie. En dehors de ces usages, il est normalement interdit de l’utiliser afin d’identifier une personne. Tout traitement informatique relevant de données personnelles doit être déclaré à la CNIL. Elle se garde également un droit de réserve dans le cas de traitements sensibles. De plus en plus, un poste de Correspondant Informatique et libertés (CIL) apparaît dans les organisations. Il a vocation à être l’interlocuteur spécialisé en matière de protection des données à caractère personnel et travaille en étroite collaboration avec le responsable de traitement¹⁷. Depuis la mise en application de la loi RGPD¹⁸ en 2018, l’appellation CIL a laissé place à celle de Délégué à la protection des données (DPO). La loi impose encore un certain nombre d’obligations en ce qui concerne le traitement des données personnelles mais aussi le droit à l’information des personnes. L’utilisation de telles données doit forcément servir une finalité déterminée, légitime et explicite, leur traitement doit nécessiter et le tout doit être fait dans

¹⁵ Loi n°78-17 du 6 janvier 1978.

¹⁶ Ce sont des données personnelles qui font apparaître directement ou indirectement un certain nombre de caractéristiques de la personne concernée : race, opinions politiques, appartenance syndicale, santé, etc.

¹⁷ Il s’agit d’une personne morale (service, entreprise) ou physique qui doit déterminer les moyens et les finalités d’un traitement de données.

¹⁸ Le règlement général sur la protection des données (RGPD) est le nouveau cadre européen du traitement des données personnelles et à leur libre circulation.

le respect des proportionnalités – on ne collecte jamais plus que ce dont on a besoin. Une fois collectées, ces données doivent bien entendu bénéficier de la meilleure sécurité possible et leur durée de conservation doit être limitée par la durée du traitement. Et en ce qui concerne le droit des personnes en termes de données à caractère personnel, leur non-respect est pénalement sanctionné. Il se divise en quatre directives : le droit de rectification des données, le droit d'accès aux données, le droit d'opposition aux données et le droit à l'information sur ce qui est entrepris avec les données.

Les rapports légaux

Les lignes qui suivent n'ont pas pour but de décrire de manière exhaustive les indicateurs réglementaires auxquels les sociétés sont soumises. Il s'agira plutôt de voir rapidement les éléments essentiels répondant aux obligations légales de l'organisation d'un point de vue français – Solvay est certes une entreprise internationale, mais il y a vraiment peu d'obligations légales internationales en ce qui concerne les Ressources Humaines et les cas que nous verrons dans le prochain chapitre traitent exclusivement de problématiques françaises. Il est important de noter que les indicateurs légaux sont souvent les premiers utilisés par les DRH dans le cadre de leur pilotage social car ce sont les premiers disponibles – il faut les produire dans les temps, donc le plus vite possible. En France, le Bilan Social est pendant longtemps resté le principal rapport légal requis par la législation. Au départ, l'objectif implicite était de favoriser le dialogue social autour des chiffres de l'organisation. Il devait contenir un grand nombre d'indicateurs et se montrer le plus large dans son approche. Aujourd'hui, il continue d'exister mais sert principalement à l'alimentation d'une base de données unique, destinée aux représentants du personnel : la Base de données économique et sociale (BDES). Plus précisément, la pratique veut qu'une entreprise d'au moins 50 employés doive fournir aux représentants du personnel une BDES. Elle regroupe des données sur les grandes trajectoires sociales et économiques de la société. Elle comprend des mentions obligatoires qui changent en fonction de la masse salariale de l'organisation. La BDES n'est pas un rapport, mais une base de données, alimentée notamment par les indicateurs produits dans le cadre de la génération de certains rapports, dont le Bilan Social. Par exemple, d'autres indicateurs sont produits pour la situation comparée de l'emploi des hommes et des femmes,

pour le contrat de génération ou pour le rapport Grenelle II¹⁹, la plupart étant intégrés à la BDES. Le tableau suivant expose simplement ces principaux rapports.

Rapport	Contenu
Bilan Social (depuis 1977)	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs • Organisation et temps de travail • Rémunération • Formation • Sécurité et conditions d'hygiène • Autres conditions de vie relevant de l'entreprise • Relations professionnelles
Rapport de situation comparée (hommes / femmes)	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs • Organisation et temps de travail • Rémunération • Formation • Discrimination
Diagnostic de génération	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs • Discrimination
Négociation GPEC (depuis 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs • Formation • Discrimination
Négociation annuelle obligatoire	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et temps de travail • Rémunération

Source : Les indicateurs RH, Focus RH, Institut du pilotage social

L'objectif de la première partie de ce mémoire était de faire l'état de l'art sur les données des Ressources Humaines, leurs systèmes d'exploitation (SIRH) et plus particulièrement leur reporting. J'ai estimé que pour comprendre au mieux, il fallait mettre en évidence la logique derrière l'évolution de la gestion de l'information Ressources Humaines.

¹⁹ La loi « Grenelle II » est un complément de la loi « Grenelle I », votée en 2010, qui consiste en un « engagement national pour l'environnement », il s'agit donc de données d'impact sur l'environnement.

Une logique qui veut qu'à toute problématique, il existe une solution. Par exemple, on a vu que la croissance économique et la demande toujours plus présente de performance ont changé la manière qu'avaient les entreprises de percevoir les Ressources Humaines. De ce fait, de nouvelles problématiques se sont posées : comment optimiser son recrutement ? Sur quels leviers capitaliser pour conserver ses salariés ? Par quels moyens améliorer leurs compétences professionnelles ? Une partie de la solution a été apportée par la révolution informatique qui a permis de numériser les processus pour en tirer mieux parti et offrir plus de mobilité que jamais aux personnes. Mais la gestion de ces nouvelles masses de données a, elle aussi, posé par la suite de nouvelles problématiques : comment stocker, traiter, analyser, redistribuer puis tirer de la valeur de l'information administrative, relative à la paie, au recrutement, à la formation ou à la fonction Compensation and Benefits ? Là encore, c'est par de nouvelles approches et de nouveaux outils que les Ressources Humaines sont parvenues à solutionner ces questions. Les SIRH ont permis dès la fin des années 1990 de complètement révolutionner la gestion de l'information au sein de la fonction, la rendant d'autant plus stratégique aux yeux des comités exécutifs. Ce nouveau statut central a, paradoxalement, augmenté la méfiance vis-à-vis de la véracité des données traitées par ces systèmes informatiques. Maintenant que l'on croyait la donnée maîtrisée, encore fallait-il s'en assurer de manière formelle. Le reporting des données des Ressources Humaines est donc né avec une double fonction : il doit servir de moniteur de l'activité humaine et sociale de l'entreprise permettant à la DRH (ou à d'autres directions) de prendre des décisions opérationnelles tout en faisant office de compteur de la qualité des données qui transitent par les systèmes connectés – autrement dit, si le reporting permet de sortir des informations conformes, cela veut dire que les SIRH fonctionnent correctement. Or nous avons vu par la suite que même le reporting avait fatalement montré ses limites : dès que l'on s'aventure dans le contrôle de gestion social, la démarche demande une analyse bien plus complexe et demande des techniques plus poussées pour tirer une véritable plus-value des données. L'aide à la décision Ressources Humaines a donc bénéficié de l'apport de deux nouvelles tendances, l'analytique et le Big Data. Elles ont permis d'accéder à mathématiques prévisionnelles, donnant dans le même temps naissance à de nouvelles disciplines scientifiques apparentées aux Ressources Humaines, et ainsi commencer à pratiquer un réel contrôle de gestion social sur le long terme. Bien entendu, l'analytique et le Big Data Ressources Humaines découlant du reporting, ces deux disciplines n'ont aucune utilité sans une tenue solide de la qualité des données en amont de leur domaine d'expertise. Et au-delà même de servir les intérêts organisationnels des entreprises, le reporting est très vite tombé sous le coup de la législation du travail,

représentant une source formidable d'information pour les administrations publiques qui surveillent leur marché. La prochaine partie de ce mémoire aura pour but de me permettre de creuser tous les concepts propres au reporting en utilisant mon expérience personnelle chez Solvay. Il n'en sera que plus facile ensuite d'identifier les paramètres à prendre en compte si on veut analyser la qualité de la tenue d'un reporting des données des Ressources Humaines d'une entreprise.

Partie II – Rapport d'expérience : le reporting Ressources Humaines chez Solvay

Le master MEDAS du CNAM souhaite former les experts en données de demain. J'ai pour ma part opté pour le reporting et l'analytique des Ressources Humaines en ce qui concerne l'aspect professionnel de mon alternance. Comme on a pu le voir dans la partie précédente, la fonction compte énormément sur le reporting pour assurer sa performance. Il s'agissait donc pour moi d'une occasion unique de découvrir un domaine en mutation constante. La suite de ce mémoire va me permettre de rendre compte de cette expérience. Cela nous permettra d'abord de mieux comprendre Solvay, ses données, ses aspects organisationnels et le rôle de ses équipes reporting. Mais ces deux années d'expérience nous permettront surtout de mieux appréhender les enjeux internes à la fonction. Je serai alors dans la capacité de produire une liste de paramètres à prendre en compte lors de l'introspection d'un service reporting. Ils constitueront la base à partir de laquelle je créerai un test de maturité de reporting Ressources Humaines, qui sera développé par la suite.

2.1. Contextualisation : Solvay et son reporting des données des Ressources Humaines

Solvay est une multinationale belge qui se place comme un des principaux acteurs du domaine dans le monde entier. De ce fait, elle compte des salariés sur les cinq continents,

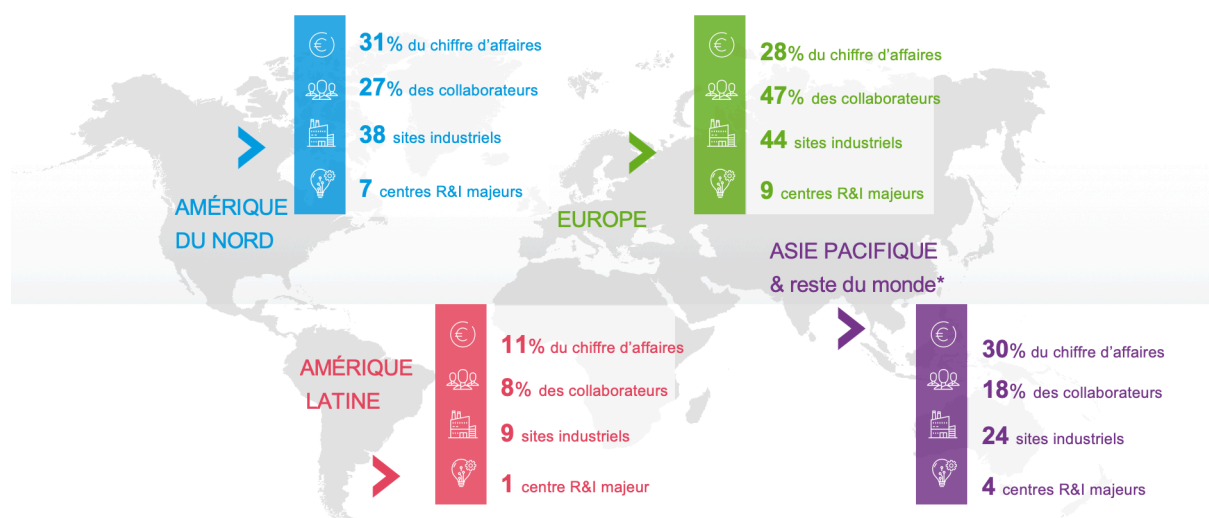
répartis en de nombreuses Global Business Units (GBU) – faisant souvent référence à des activités rachetées tout au long de l’histoire de la société. La gestion efficace de ses Ressources Humaines est donc une préoccupation majeure pour la pérennité de l’organisation. Et on l’a vu, le reporting est au centre du bon fonctionnement de la fonction, que cela soit d’un point de vue opérationnel ou administratif. Dans cette sous-partie, j’essayerai de contextualiser ma période d’alternance chez Solvay. Comment le groupe est-il organisé ? Quelle vision a-t-il des Ressources Humaines ? Quel est la place du reporting ? Autour de quels outils est-il structuré ? C’est sur cette base que je détaillerai ensuite mon expérience personnelle au sein de l’équipe reporting Ressources Humaines.

2.1.1. Le Groupe Solvay et ses Ressources Humaines

Présentation générale de l’entreprise

La création de l’entreprise Solvay remonte à 1863. Elle fait rapidement suite à la découverte de la production industrielle du carbonate de sodium par Ernest Solvay, éminent chimiste belge de l’époque. Le groupe s’est par la suite fortement développé au cours du XXème siècle pour aujourd’hui compter pas moins de 28 200 collaborateurs à travers le monde dans 61 pays. Son siège se trouve à Bruxelles et la société est cotée sur Euronext, la bourse de la capitale belge. Ainsi, Solvay est un véritable phénomène de culture national en Belgique, l’entreprise participant à la visibilité du pays et à l’éducation de ses concitoyens avec notamment l’ouverture d’une école supérieure, la Solvay Brussels School of Economics & Management. La longévité du groupe s’explique en partie par des rachats stratégiques d’autres sociétés à des moments clés de sa croissance. Par exemple, en 2011, l’entreprise rachète Rhodia, société de chimie française, et devient ainsi l’entité de chimie qui emploie le plus de personnes en France. Par la suite, en 2015, c’est au tour de Cytec, spécialiste américain des matériaux composites, d’entrer dans le Groupe, augmentant ainsi drastiquement son activité et ses effectifs sur ce continent. Mais cette longévité s’explique surtout par la présence d’un actionnariat familial majoritaire. En effet, le fait que la société ne soit pas possédée par de nombreux actionnaires aux objectifs bien différents les uns des autres permet à l’organisation de développer une vision stratégique à long terme, et de s’y tenir. De plus, en cas de coups durs, l’entreprise possède une base de capital solide et fiable. Solvay a également de nombreuses fois recentré son activité autour de domaines clés, ce qui l’a amené à

restructurer son organisation et à se séparer de certaines industries. Finalement, en 2019, l'entreprise compte 115 sites industriels et 21 centres de R&I majeurs sur toute la surface du globe. Grâce à ce la révision et au recentrage permanente de son activité, Solvay parvient à se positionner, sur 90% de son portefeuille, dans le top 3 des acteurs des différents marchés sur lesquels la société opère. Cela représente à ce jour un chiffre d'affaire annuel de 10,3 milliards d'€. D'un point de vue répartition de l'activité, Solvay possède une présence mondiale mais majoritairement concentrée en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, comme le montre la diapositive ci-dessous.



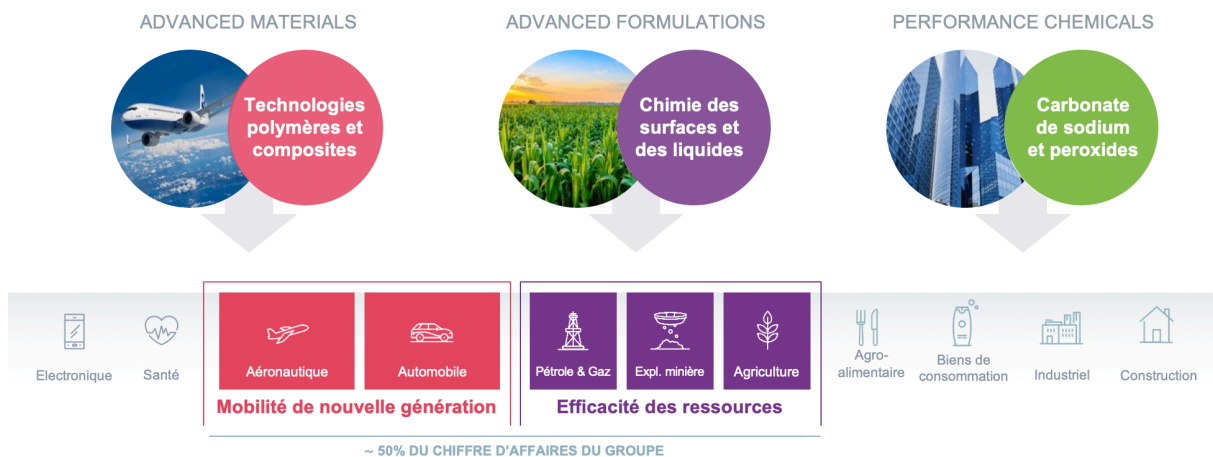
Source : Présentation du Groupe Solvay, 2019, Corporate Communication

Comme le domaine de la chimie se doit d'être de plus en plus irréprochable pour perdurer, la responsabilité sociétale et environnementale de Solvay est croissante. Les objectifs sont certes fixés à moyen / long terme, mais leur progression est suivis de très près année après année. Par exemple, la diapositive suivante montre où en est la progression vers les objectifs 2025 en 2018.



Source : Présentation du Groupe Solvay, 2019, Corporate Communication

Le portefeuille client de Solvay est riche et touche presque toutes les industries. La simplification de l'activité du groupe autour de marchés en croissance rapide lui a permis de se concentrer sur le développement de technologies uniques et compétitives. La diapositive ci-dessous illustre de manière simplifiée ce portefeuille de marchés clients, par type de technologie.



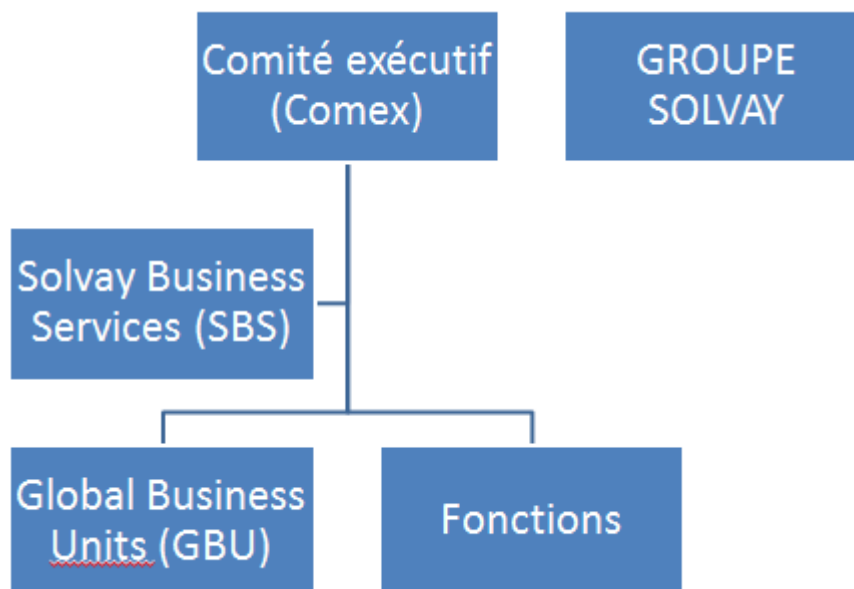
Source : Présentation du Groupe Solvay, 2019, Corporate Communication

Pour finir avec cette présentation globale du groupe Solvay, il me semble important de mettre en exergue la culture d'innovation très chère à l'entreprise depuis ses débuts. En effet, dès 1911 par exemple, Ernest Solvay créait le premier Congrès de Physique et Chimie, congrès réunissant encore aujourd'hui les plus brillants scientifiques de notre époque. Plus récemment, en 2015, Solvay était le premier partenaire de Solar Impulse, le premier projet de tour du monde à l'énergie Solaire (vous trouverez plus d'informations à ce sujet en annexe 3).

Ou encore en 2018, l'annonce du partenariat entre la société et la Fondation Ellen McArthur symbolise un grand pas vers *l'économie circulaire*.

Structure organisationnelle de l'entreprise

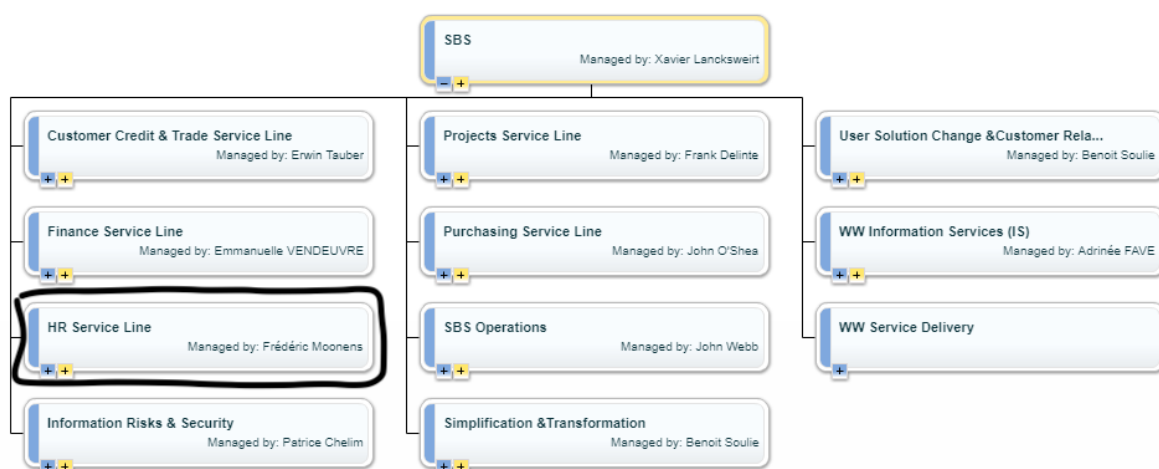
Intéressons-nous à l'organisation de l'activité du groupe Solvay. Comme avec tous les des grands groupes internationaux, sa structure lui est propre et nécessite d'être instruite pour une meilleure compréhension de la suite. Du fait des nombreux achats et sessions auxquels l'organisation a été soumise, la structure de l'entreprise suit les contours des différentes entités qui la constituent désormais. C'est un modèle décentralisé qui donne aux GBU des outils opérationnels et stratégiques, tout en bénéficiant du support du Groupe via des fonctions transverses et support regroupées en une même entité, Solvay Business Services (SBS). Le schéma ci-dessous illustre l'organigramme large utilisé pour classer l'ensemble des collaborateurs du groupe. L'entreprise présente également une structure géographique qui se base sur un découpage de l'effectif de la société par régions, pays puis sites.



Solvay Business Services

Nous allons voir ici plus spécifiquement à la structure de SBS. Pour les aspects structurels, j'utiliserai des captures d'écran tirées de Nakisa OrgChart, l'outil de modélisation

de l'organigramme de la société, qui devraient nous permettre de visualiser plus facilement l'organisation de la fonction. Mais pour commencer, que représente SBS en termes d'effectifs ? Sur les presque 29 000 collaborateurs que compte aujourd'hui la société, SBS emploie un peu plus de 1 800 personnes. Cela représente à peu près une personne pour quinze autres individus. Ce n'est donc pas un effectif colossal, pourtant son importance dans le bon fonctionnement des processus de la société est primordiale. Sa mission déclarée est de délivrer des services divers aux autres branches de l'entreprise. Son objectif est d'y parvenir en créant le plus de valeur possible pour les clients tout en s'assurant du meilleur rapport qualité / prix. La politique adoptée aujourd'hui par SBS met en priorité le client au centre des préoccupations et cherche à accompagner le plus possible la digitalisation des procédés. D'un point de vue géographique, SBS répartit ses effectifs autour du globe de manière relativement équitable. La fonction compte quatre *regional offices* (Princeton, Sao Paulo, Paris-Bruxelles-Lyon et Singapoure) supportés par quatre *service centers* (Riga, Lisbonne, Bangkok et Curitiba). Ces différents sites traitent chaque année des millions d'opérations allant du contrôle de gestion à l'approvisionnement. Ces activités sont divisées en quatre processus principaux, qui correspondent aux grands processus de gestion classiques d'une grande entreprise comme Solvay : gestion des Ressources Humaines, gestion des achats, gestion des ventes et gestion financière. SBS fournit également des services liés à l'information comme le reporting des Ressources Humaines dont nous parlerons un peu plus loin. Ces processus ont dernièrement été renommés à la suite du projet *EasyHR*, dont je préciserai la nature plus loin, pour plus de clarté quant à leur fonction véritable. La capture ci-dessous montre le découpage opérationnel de SBS.



La HR Service Line, entourée en noir, n'est donc qu'une des nombreuses fonctions de SBS. Mais c'est plus particulièrement sur ce service que nous allons nous arrêter plus loin, étant donné qu'il s'agit de celui traitant des SIRH et dans lequel j'ai effectué mon alternance.

Solvay et ses Ressources Humaines

Les Ressources Humaines de Solvay sont réparties entre différentes entités. De manière simple, on peut identifier deux grands profils de collaborateurs Ressources Humaines : ceux liés à une entité particulière et ceux liés à la fonction globale. Alors que les premiers vont être des employés Ressources Humaines opérationnels au service de leur société, gérant le quotidien (gestion administrative, gestion des talents, gestion d'effectifs de site, etc.), les seconds seront plus liés à la gestion globale (internationale) de l'effectif du groupe (création et mise en application des politiques des Ressources Humaines pour l'ensemble des entités par exemple) mais également à la gestion de fonctions plus transverses, servant de support à l'activité des Ressources Humaines, comme la paie ou la fonction Compensation & Benefits.

Les enjeux des Ressources Humaines de Solvay

De par sa structure et la nature de ses activités, Solvay rencontre un certain nombre de défis liés aux Ressources Humaines que l'entreprise doit surmonter au mieux, voire dans le meilleur des cas en faire des avantages compétitifs. Il serait donc bien de spécifier ces enjeux avant de mieux comprendre comment Solvay met en place des SIRH pour tenter d'y répondre.

Le premier point de difficulté que l'on peut tout de suite noter lorsque l'on s'intéresse à une multinationale est sa taille. Et le cas de Solvay est d'autant plus embêtant qu'il s'agit d'un agrégat de différentes entreprises sur différents continents. Ainsi, la standardisation des processus et des pratiques des Ressources Humaines est plutôt compliquée à mettre en œuvre, les spécificités juridiques de chaque pays ne simplifiant pas l'histoire. Solvay est un groupe régulièrement soumis à des changements organisationnels, que cela soit lié à une fusion, une cession ou tout simplement une optimisation de la structure en place. De ce fait, plus l'entreprise a une capacité d'adaptation et de standardisation rapide, moins elle subira les désagréments opérationnels dus à ces changements. Le premier enjeu est donc la capacité qu'à la société à absorber plus ou moins rapidement les changements structurels d'un point de vue des Ressources Humaines.

Ensuite, les Ressources Humaines doivent accompagner au mieux la transformation digitale actuelle de Solvay. De nos jours, on va dire cela d'à peu près n'importe quel service d'une société, de la finance aux achats en passant par le service HSE. Mais c'est encore plus vrai pour les Ressources Humaines car elles ont pour objets de travail les personnes elles-mêmes. La culture numérique est destinée aux êtres humains et c'est en l'appliquant au domaine qui gère ces mêmes êtres humains que l'on peut le plus les toucher. Utiliser la blockchain appliquée à des procédés financiers sera certainement très prolifique pour l'organisation en termes d'efficacité mais ne représentera qu'un intérêt limité quant à la culture numérique apportée car la population touchée sera réduite. En revanche, mettre en place un nouveau système de gestion de profil employé à l'échelle de l'ensemble d'un groupe va nécessairement apporter un peu plus de culture numérique à beaucoup plus de collaborateurs.

De plus, les Ressources Humaines du Groupe ont pour mission le maintien de la paix sociale. Il faut donc être capable de satisfaire toutes les parties prenantes à tous les niveaux. Les salariés doivent être payés en temps et en heure, bénéficier d'éléments de rémunération attractifs, être bien traités et voir leur talent se développer. Ils produiront ainsi un travail dégageant plus de valeur, ce qui contentera les attentes de l'organisation.

Enfin, l'identification et le développement des futurs talents disruptifs²⁰ de la société est le point majoritairement mis en avant ces derniers temps. Cette approche doit permettre à terme de capitaliser au maximum sur le potentiel qualitatif des individus qui composent l'effectif de l'organisation tout en effectuant un suivi quantitatif des différentes populations de talents identifiées (voir la partie précédente : les données de la gestion des talents).

A la suite de la lecture de cette présentation, j'espère avoir réussi à dresser une image suffisamment claire pour que le lecteur se familiarise avec Solvay. Grand groupe de chimie industrielle, il occupe presque tous les marchés du domaine et s'implique sur de nombreuses questions de développement durable – de l'environnement et des personnes. Ainsi, comme beaucoup de sociétés de son secteur ou de sa taille, Solvay a besoin de s'équiper de SIRH performants au niveau de ses différents services, dont le reporting. Mais avant de nous intéresser à explorer les multiples solutions mis à disposition de son service reporting Ressources Humaines et à mieux comprendre comment Solvay s'équipe – ou compte

20

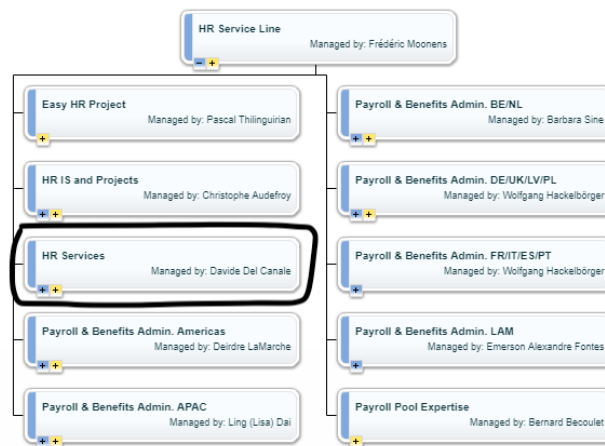
prochainement s'équiper – d'outils informatiques au service des Ressources Humaines en fonction de son organisation actuelle et de ses projets en cours, il me semble important de définir structurellement la place qu'occupe la gestion de ces systèmes. C'est ce que la prochaine sous-partie se propose de faire.

2.1.2. Le reporting des données des Ressources Humaines de Solvay : organisation et outils

La HR Service Line

La HR Service Line présente elle-même sa propre organisation interne et ses propres enjeux. Nous allons les découvrir dans les lignes qui suivent afin de mieux comprendre par la suite comment sont gérés les SIRH de la société. Commençons par les objectifs définis pour ce service. D'abord, la HR Service Line a pour mission de simplifier sa structure, ses services numériques ainsi que les processus qui y sont associés afin d'améliorer l'expérience des employés et de leurs managers. Le service doit également mettre l'accent sur l'aspect primordial que nous avons relevé un peu plus haut : la gestion des talents. En effet, celle-ci a tendance à se montrer bancal entre les besoins des GBU et ceux des fonctions transverses (fonction HR, fonction comptabilité, etc.). Cela entraîne parfois la création de postes *doublons* qui apportent peu de valeur à l'entreprise. La HR Service Line a donc pour but de clarifier les besoins de recrutement en capitalisant sur un outil de gestion des talents performant. La HR Service Line doit aussi devenir un hub²¹ de collaboration pour l'entreprise. Il n'existe encore que trop de défauts de collaboration entre les GBU et les fonctions transverses qui nuisent à la fluidité de l'information. Au-delà d'améliorer techniquement les SIRH, le service doit donc encourager les comportements positifs conduisant à une meilleure collaboration entre les entités de la société. Cette logique fait écho à la volonté de SBS de devenir un booster de la digitalisation des mœurs de l'entreprise. Maintenant que les enjeux actuels sont mieux cernés, jetons un œil à la structure du service via la capture suivante :

²¹ Un « hub » est une plateforme de correspondance et d'interface entre différentes entités.



On voit tout de suite qu'en termes d'équipes, la fonction *Payroll* est celle qui occupe le plus de place au sein de la HR Service Line. Et cela semble bien normal aux vues des enjeux propres à la fonction détaillés dans le premier chapitre – paiement à date des employés, comptabilité salariale, etc. Elle se répartie par régions du monde et possède une équipe transverse (Payroll Pool Expertise) se chargeant de problématiques globales comme la mobilité internationale des collaborateurs ou la gestion des temps et des activités. Solvay consacre aujourd'hui deux équipes à la réalisation de ses projets informatiques. L'équipe de base en charge du développement digital et des projets IT et une équipe spécialement construite autour du projet EasyHR. Elles travaillent en permanence avec les clients internes et les prestataires externes à l'évolution des SIRH de l'entreprise afin que ceux-ci correspondent aux attentes opérationnelles de SBS. Mais c'est bien au sein des HR Services que j'ai été amené à effectuer mon alternance. C'est au niveau de cette équipe qu'est géré le reporting des données des Ressources Humaines. Nous ne descendrons pas ici plus bas dans l'organigramme car je décrirai la structure du service dans lequel j'ai pu travailler plus loin dans ce mémoire. Mais nous allons tout de même nous attarder un instant sur la couverture du reporting des Ressources Humaines avant de nous attaquer à son architecture même.

Couverture fonctionnelle de la HR Service Line

Comme on a pu le voir dans la première partie de ce mémoire, le reporting est le cheval de bataille de l'efficacité des SIRH. Il a permis à la fonction Ressources Humaines d'évoluer en profondeur vers le numérique en proposant des outils de traitement et de visualisation des données toujours plus performants. Mais pour traiter et visualiser des données, encore faut-il savoir lesquelles. Solvay est une entreprise de taille importante. Il lui faut donc une excellente gestion de ses Ressources Humaines. Pour ce faire, une connaissance

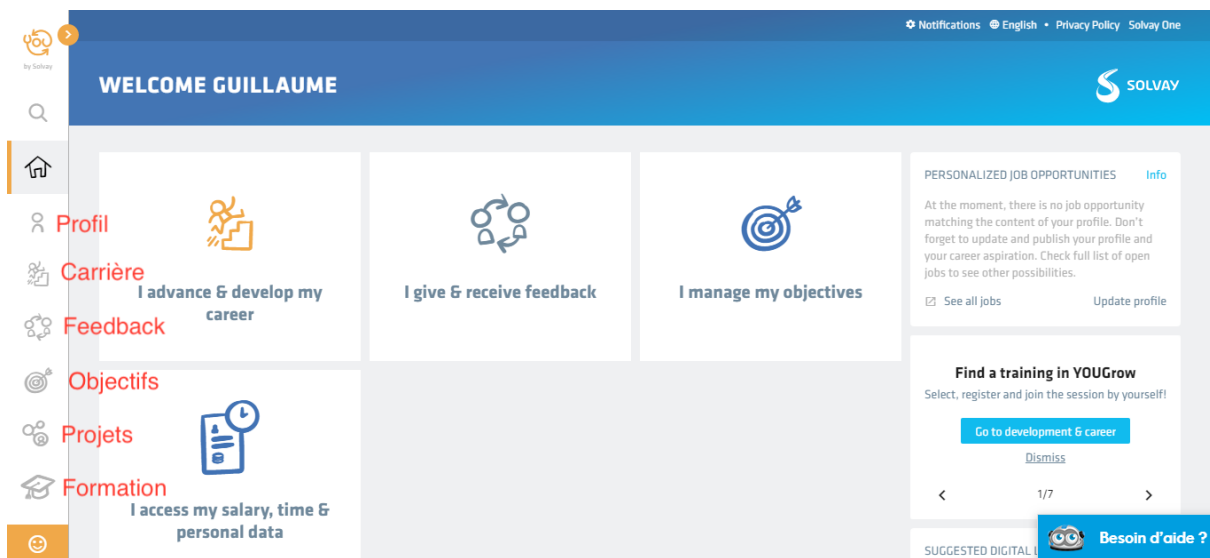
profonde des données à caractère humain que l'entreprise génère et traite est nécessaire. Nous allons donc passer rapidement en revue ces données – qui n'ont rien de révolutionnaires mais qui valent la peine d'être précisées, toutes les entreprises ne traitant pas en interne leur reporting. D'abord, la société a besoin de parfaitement connaître ses effectifs. Il lui faut donc des moyens de visualiser aisément tout ce qui concerne l'état de son effectif et les actions entreprises à son égard. Cela passe par de l'information sur les entrées et les sorties, le *turnover*, la mobilité interne et internationale, la pyramide des âges de l'organisation, etc. Ensuite, aussi bien pour des raisons légales que de pilotage, la DRH doit être capable de fournir des informations détaillées sur la paie. Ainsi, un reporting soigné doit être mis en place afin de visualiser efficacement les salaires des employés et des cadres, leur coût estimé correspondant et les campagnes de compensation dont ils bénéficient. Également, la maîtrise des temps est un facteur de succès primordial. De ce fait, Solvay doit garder un œil attentif à sa gestion des temps de travail effectués. Cela passe essentiellement par l'analyse des données d'absentéisme relevées par les systèmes de validation des heures travaillées. De plus, comme on l'a abordé dans le chapitre 1, l'efficacité de la masse salariale d'une entreprise dépend grandement de la qualité de la formation continue qu'on lui offre. Si Solvay souhaite mieux comprendre comment améliorer son offre de formations, le Groupe doit surveiller les données générées par ses systèmes de learning²². Enfin, Solvay souhaite mener un suivi précis du développement de carrière de ses collaborateurs. Cela implique le reporting et l'analyse de données personnelles comme la progression de l'efficacité opérationnelle – via des données de performance par exemple.

Définition du projet EasyHR

Le projet de révision des outils et d'amélioration des processus SIRH actuellement en cours chez Solvay a pris pour appellation *EasyHR*. Comme son nom l'indique, l'objectif de ce projet est la simplification et la rationalisation des systèmes, dont le reporting, afin de mieux coller aux enjeux modernes – le système actuelle commençant à se faire vieux. Cela fait donc plusieurs années que les équipes en charge des SIRH et du reporting cherchent à trouver de nouvelles manières d'aborder leur activité afin d'en dégager plus de valeur pour les clients internes. Trois axes d'attention majeurs se sont dégagés suite à ce projet : dans un premier temps, s'assurer du bon fonctionnement du reporting une fois les nouveaux systèmes en place,

²² En France, on désigne souvent les solutions de formation par le terme « learning », apprendre en anglais.

dans un second temps, parvenir à offrir une solution de reporting des données des Ressources Humaines unique offrant aux utilisateurs une expérience plus intuitive, plus simple et plus visuelle – avec par exemple SAP Analytics Cloud dont nous parlerons plus loin – et enfin dans un dernier temps, si tout fonctionne correctement, intégrer cette solution de reporting des données des Ressources Humaines à une approche *all-in-one-place*. Cette dernière est soutenue par le développement en interne d’une plateforme collaborateur devant à terme remplacer l’actuelle, YOU by Solvay. Le portail se présente comme solution unique regroupant sur une seule page Web tous les aspects des Ressources Humaines auxquels les collaborateurs peuvent être confrontés au quotidien, pour les autonomiser. La capture d’écran ci-dessous montre ma page YOU Solvay personnelle.



Bien que ce tableau de bord de gestion de profil Ressources Humaines soit encore en cours d’amélioration, on peut déjà constater qu’il offre pas mal de possibilités. À partir d’une seule vue, on a très rapidement accès à tous ce dont on aura besoin au quotidien pour mieux se développer professionnellement et personnellement au sein de l’organisation, notamment en ce qui concerne le suivi du travail par les managers et la formation.

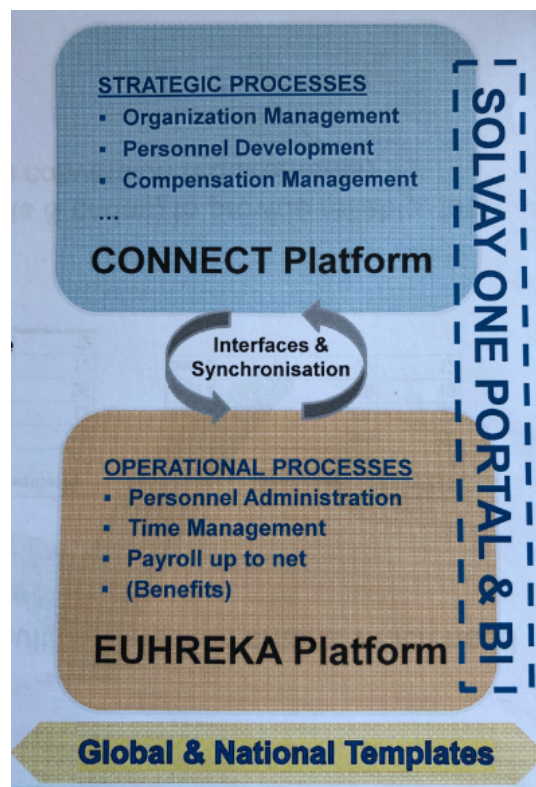
Architecture des systèmes d’information des Ressources Humaines de Solvay

Depuis les débuts de sa phase de révision en profondeur de sa stratégie SIRH actuelle, Solvay a eu pour volonté de mettre en place un système SAP unique et international au service de la gestion stratégique de ses processus de Ressources Humaines. L’objectif est de

n'avoir en interface qu'une seule solution SAP dédiée à Solvay pour ses activités opérationnelles (gestion administrative et paie majoritairement). Il est important de bien avoir en tête qu'avec un système de traitement des données unique, tout besoin spécifique local doit être abordé en prenant en compte la globalité de l'infrastructure. Même les impacts mineurs que de petits changements locaux peuvent provoquer dans les systèmes doivent être pris très au sérieux car ils peuvent endommager sérieusement l'intégralité de l'architecture. C'est le danger majeur des solutions uniques intégrées : ce sont de grandes horlogeries numériques très efficaces mais qui peuvent s'enrailler au moindre grain de sable. Afin d'éviter au mieux les inconvénients d'une telle approche des SIRH, Solvay a mis en place une ligne de conduite et un fonctionnement standardisé à tout le groupe en ce qui concerne la gestion de ses SIRH. Ce principe de *Core Foundations guidelines* (ou *Global Template*) doit grandement aider à la minimisation du taux de données incohérentes et du temps d'intégration des nouveaux processus. Ainsi, toute requête locale doit être conforme et aligné avec le Global Template. Cette démarche nécessite pour sa mise en place un grand niveau d'expertise sur la gestion d'un système et les données qui y transitent. De ce fait, Solvay a cherché un prestataire avec lequel la société pourrait entrer en période de collaboration à long terme afin de construire un réseau personnalisé. Depuis 2011, c'est donc la société Northgate Arinso Human Resources (NGA) qui se charge de la construction et la cohérence d'un système de gestion des Ressources Humaines SAP unique pour Solvay. NGA a donc construit un système que la société a voulu le plus simple possible. Il comprend une base de données commune partagée par tous les pays et toutes les activités du groupe Solvay (SAP Business Warehouse), des définitions des processus globaux simplifiées et permet une intégration efficace des procédés locaux comme internationaux. Ce système a été séparé en deux entités. D'un côté, on a Connect, plateforme développée par NGA pour Solvay qui a pour but d'accueillir les processus Ressources Humaines stratégiques globaux (gestion). De l'autre, on a EuHReka, une plateforme standardisée de NGA destinée à la gestion des processus opérationnels (paie). Ces deux plateformes sont fortement interfacées et synchronisées entre elles. Elles ont été configurées sur la même base pour tous les pays et toutes les activités de Solvay afin de garantir plus de cohérence. Mais ces plateformes sont invisibles pour l'utilisateur final. Celui-ci sera confronté à un tableau de bord simplifié qui lui fera office de hub de gestion de contenu Ressources Humaines : le portail My HR Services, disponible via l'Intranet du groupe et dont voici une capture d'écran.

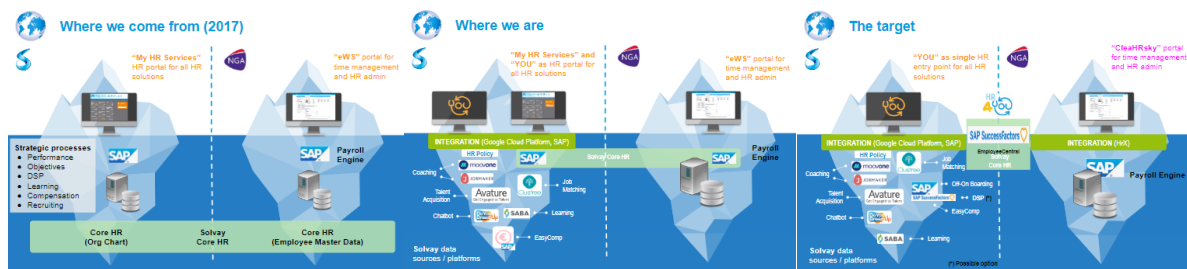


Le schéma suivant résume la manière dont est pensé le système.



Pour résumer, nous avons trois systèmes de gestion globale des données Ressources Humaines : un système stratégique, Connect, un système opérationnel, EuHReka et un système de reporting de toutes ces données qui transitent, SAP BI.

Mais comme on a pu le voir un peu plus haut, Un nouveau système de gestion des données des Ressources Humaines va émerger du projet EasyHR. Sa mise en service définitive devrait survenir d'ici un an. Nous allons donc voir ici ce que ce nouveau SIRH devrait donner en termes de structure. Je parlerais tout de même au conditionnel dans ce paragraphe, les actions n'ayant pas encore été menées complètement à leur terme. En premier lieu, la solution de stockage des données jusqu'alors utilisée, SAP BW, devrait être changée. Un nouveau modèle de système de stockage et de traitement, plus avancé et récent, a été mis en avant depuis quelques temps déjà par la société SAP : il s'agit de l'entrepôt virtuel SAP S/4HANA. C'est une véritable *Business Suite* beaucoup plus simple et efficace que n'a pu l'être SAP BW. Toujours dans la lignée de SAP, Solvay devrait changer son système de *Talent Acquisition* par un outil qui a le vent en poupe sur le marché ces derniers temps : la solution SAP SuccessFactors. Cette dernière devrait rendre obsolète et remplacer la plateforme Connect. Également, et c'est un point qui a déjà été abordé, Solvay devrait finir prochainement de s'équiper complètement de sa nouvelle plateforme d'espace personnel en ligne YOU. Celle-ci sera interfacée avec la nouvelle infrastructure de reporting des données des Ressources Humaines que nous allons voir prochainement et devrait à terme remplacer complètement l'espace Intranet My HR Services. Le schéma ci-dessous résume ces changements en cours pour plus de clarté.



Architecture du reporting des données des Ressources Humaines de Solvay

Rappelons tout d'abord les besoins de Solvay en reporting Ressources Humaines identifiés au début de cette partie. Ils s'articulent autour de quatre axes majeurs : le rapport des effectifs et des actions à son égard, le rapport des montants financiers liés à la paie et la rémunération, le rapport des informations d'évolution de carrière des collaborateurs et pour finir, le rapport des données de formation de la masse salariale. Bien entendu, d'autres types de rapports plus spécifiques sont produits, mais ce sont là les catégories principales. Afin de

traiter puis de distribuer des données raffinées aux clients finaux, la société a dû se doter d'outils puissants. Comme beaucoup d'entreprise de sa taille, Solvay travaille depuis déjà longtemps avec SAP comme partenaire principale du stockage et du reporting de ses données, qu'elles soient liées aux Ressources Humaines ou autres. De même, l'entreprise travaille depuis un bon moment avec la société Qlik, un des leaders du marché des plateformes de gestion et d'analyse de données. Solvay est équipé de QlikView, solution en dashboard²³ permettant l'agrégation et la visualisation de masse de données complexes. Ainsi, deux outils se côtoient aujourd'hui afin de donner à Solvay un reporting Ressources Humaines de la meilleure qualité qui soit : une plateforme de génération de rapports, SAP BI (Business Intelligence) et une solution tableau de bord, QlikView. Quelle est l'offre de services reporting et comment s'articule-t-elle autour de ces systèmes ? L'offre est composée de trois objets de business intelligence (BI). On a dans un premier temps des rapports de données Ressources Humaines. Ceux-ci peuvent être standardisé, c'est-à-dire qu'ils proviennent d'un catalogue prédéfini par les équipes en charge du reporting, ou bien à la demande, personnalisé par l'utilisateur final (*self-service reporting*). Et en parallèle, ces mêmes données peuvent être consultées via un tableau de bord sur QlikView. Le schéma suivant résume la couverture et les principales solutions de reporting chez Solvay.



Mais quel est donc la différence de rendu entre ces différents types de reporting ? Si je suis salarié de chez Solvay et que je souhaite consulter des données Ressources Humaines, pourquoi utiliser une offre et pas une autre ? En premier lieu, c'est une question de finalité.

²³ Tableau de bord en anglais.

Que veut-on faire avec les données consultées ? Dépendant de ce paramètre, la consultation d'un rapport ou la consultation d'un tableau de bord serviront différemment. Si l'on veut relever un grand volume de données, il sera commun de réaliser une requête sur le portail dédié (HR Self Service Reporting). Cette requête pourra ensuite être soit consultée directement sur la page Web, soit extraite vers un fichier du type voulu (fichier plat) afin d'avoir la possibilité d'en manipuler les données à l'aide d'outils de bureautique (Excel). On réalisera ces extractions lorsque l'on souhaitera analyser des données aussi bien à l'échelle d'un individu que d'un continent ou d'une activité. Les raisons d'utilisation d'un tableau de bord croisent bien entendu celles de la consultation d'un rapport. Il s'agira toujours d'analyser de grandes masses d'information afin d'en tirer quelque chose – compréhension d'un problème, étude d'une variation, vérification périodique, etc. Mais l'avantage d'un tableau de bord est le potentiel de *data visualisation* qu'il propose, contrairement aux rapports qui eux n'exposent les données que de manière brute. QlikView permet de s'appropriier l'information à l'aide de graphiques, de tableaux et autres diagrammes, tout en ayant également la possibilité d'extraire les données consultées. Au-delà de la finalité d'utilisation, une autre question se pose lors du choix de l'outil à consulter dans le cadre d'une analyse de données Ressources Humaines chez Solvay. L'analyse que je souhaite réaliser fait-elle appel à des notions standard ou spécifiques ? Les HR Services de l'entreprise mettent à disposition de ses clients internes un catalogue riche de requêtes standardisées de rapports. Par exemple, si ma position opérationnelle me demande de consulter une fois par trimestre le taux de mobilité international global du groupe, je pourrais le faire en seulement quelques clics grâce à la requête prévue à cet effet, sans avoir besoin de la construire à partir de rien. Au contraire, si je souhaite effectuer une étude plus spécifique sur une tranche précise d'une population voir même sur un individu seul, il me faudra personnaliser ma requête. Cette marge de personnalisation se retrouve aussi bien sur SAP BI que sur QlikView. Elle permet, par un système de drag & drop²⁴, de complètement personnaliser le contenu et le rendu de chaque rapport ou page du tableau de bord Ressources Humaines. En revanche, pour des soucis de confidentialité des données – nous y reviendrons juste après, c'est une question d'autorisations d'accès –, ce dernier ne permet pas la consultation de profils individuels, la marge d'analyse étant fixée à une population de cinq personnes au minimum. Un autre élément est aussi à considérer lorsque l'on souhaite consulter des données Ressources

²⁴ Le « glisser-déposer » (en français) est une approche d'interface graphique consistant à mettre en avant la maniabilité avec l'utilisation d'éléments déplaçables dans l'environnement de travail et permettant de le paramétrer.

Humaines : veut-on consulter des données statiques ou dynamiques ? De quel niveau de fraîcheur des données a-t-on besoin ? Car la mise à jour des données se fait de façon différente suivant que l'on se trouve sur BI ou sur QlikView. Le système de génération de rapports subit une mise à jour de ses données quotidiennement alors que le tableau de bord lui n'est alimenté que de manière mensuelle et n'est pas personnalisable à la journée mais au mois – on ne pourra pas consulter les données relatives au 18/03/N mais celles au 03/N. Il donnera donc plutôt une *picture of the month*, format plus adapté à la stratégie et la prise de décision. Les rapports favoriseront eux plus l'analyse opérationnelle. De plus, mais je l'expliquerai plus en détail plus loin, le tableau de bord des Ressources Humaines de Solvay propose depuis peu un nouvel onglet mettant à disposition des données d'effectifs gelées²⁵. Ces chiffres ne sont donc pas réceptifs à la rétroaction et permettent de rendre de manière fixe un état des lieux des effectifs de l'entreprise à un moment donné ce qui peut se montrer utile dans certains cas de gestion. Enfin, les collaborateurs Solvay ne choisissent pas toujours ce à quoi ils ont accès. Et c'est pour cela que l'entreprise se dote de plusieurs moyens de consultation de l'information. En effet, les données ne servent pas qu'à la population Ressources Humaines, la finance, l'audit ou le contrôle de gestion en étant également très friands. La confidentialité de certaines données personnelles les place sous la seule juridiction des Ressources Humaines, et de ce fait, aucune personne d'un autre service n'a théoriquement le droit de les consulter. Mais l'accès à l'information doit tout de même être possible si la société souhaite pérenniser, ce qui donne à la gestion des autorisations un caractère vraiment stratégique. De même, au niveau du tableau de bord QlikView, tout le monde n'a pas accès au même contenu. Nous détaillerons les différents onglets disponibles plus loin, mais ce qu'il est important de retenir ici est le fait que, dépendant de sa position, un collaborateur n'aura pas accès aux mêmes données qu'un autre. Par exemple, la fonction Compensation and Benefits, qui traite d'informations de rémunération, classées sensibles, sera la seule fonction Ressources Humaines à avoir accès à l'onglet C&B.

Maintenant que nous abordons mieux l'offre de services reporting des Ressources Humaines de Solvay, nous allons nous pencher sur la structure mise en place afin de permettre à ces systèmes d'offrir en bout de chaîne des rapports et visualisations qualitatifs. Commençons par comprendre de manière grossière le fonctionnement de l'architecture autour de SAP BI. Et je dis « de manière grossière », car le sujet pourrait faire l'objet d'un mémoire

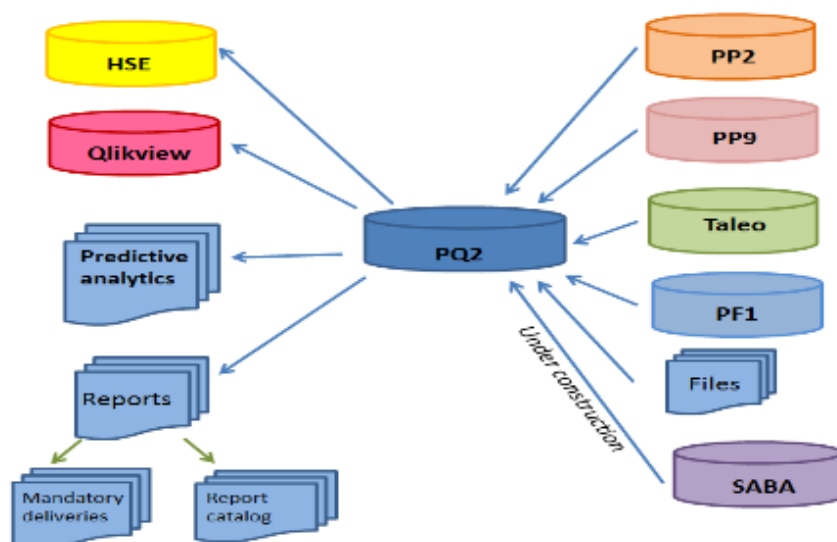
²⁵ Des données gelées sont des données qui ne sont pas affectées par la rétroaction des systèmes, au fois qu'elles ont été enregistrées, elle resteront telles quelles.

à part entière, tellement la technicité reposant, invisible, derrière l'écran est grande. Mais nous tâcherons ici d'en expliquer les grandes lignes.

SAP BI sert en fait d'appellation simplifiée pour une suite de logiciels complexe : SAP BusinessObjects. Cette suite comprend entre autres un data warehouse, SAP BW, et un outil de reporting permettant la création facile de rapports formatés directement depuis une page Web, Web Intelligence (Webi). Webi n'est pas très performant en termes de volume de données affichables et data visualisation, mais offre une accessibilité simple et rapide pour tous les utilisateurs de données Ressources Humaines. Presque toutes les données provenant de tous les systèmes du groupe se retrouvent donc à un moment donné dans SAP BW. C'est à partir de cette source unifiée que le travail de traitement et de distribution pourra être effectué. Mais afin d'organiser au mieux l'information à cette étape, un type d'objet informatique est utilisé : il s'agit du cube²⁶.

Un cube est un infoprovider, c'est à dire qu'il va fournir des données à un tiers programme – à un autre Infoprovider, à une requête, à un système autre, etc. Il s'agit également d'un lieu de stockage, une base de données multidimensionnelle optimisée pour les applications de data warehouse et de traitement analytique en ligne. Les cubes permettent en fait de découper l'information. Si l'on souhaite faire une requête sur l'absentéisme des collaborateurs, il n'y aurait aucun intérêt informatique d'aller chercher cette donnée directement dans un vaste entrepôt, perdue entre la paie, la formation et la finance. Il sera bien plus efficace en termes de rapidité technique de récupérer l'information directement dans un cube l'ayant déjà référencée. Il faut voir cela comme des poupées russes : on récupère les données de manière très large dans la plus grande poupée avant de les redistribuées vers les poupées plus petites. Le cube contenant et structurant l'information Ressources Humaines a pour acronyme PQ2. Le schéma suivant montre de manière simplifiée l'architecture bâtie autour.

²⁶ Un cube est une base de données multidimensionnelle, optimisée pour la mise en place d'applications décisionnelles.



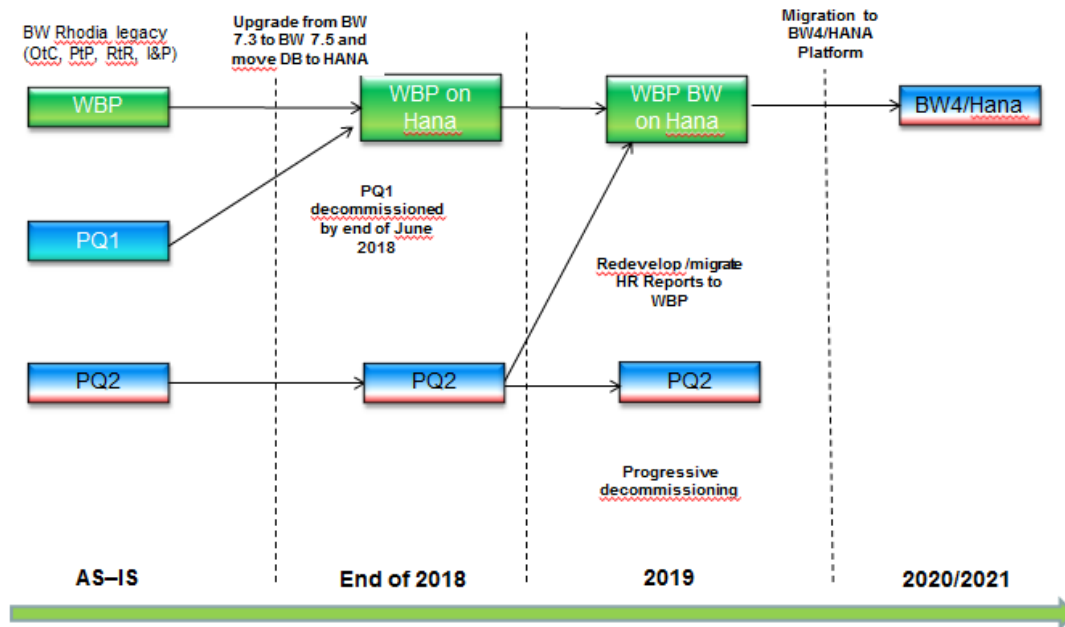
Les systèmes de droite alimentent en données PQ2 qui lui-même redistribue à la demande l'information aux outils de mise à disposition : tableau de bord, rapports, logiciels dédiés, etc.

D'ici 2020, la HR Service Line souhaite avoir mis en place une nouvelle génération de solutions SIRH redéfinissant l'efficacité et l'expérience utilisateur. L'objectif de ces nouveaux systèmes sera de supporter et d'accompagner la transformation digitale de l'entreprise tout en garantissant des services de haute qualité tout au long de leur mise en place et de leur vie, et tout cela au meilleur prix. Ce levier de nouvelles technologies s'appuie sur trois axes d'évolution : la robotisation, la digitalisation et l'analytique. Solvay souhaite en effet que 30% de son activité soit robotisée à l'horizon 2020. Cela passe par le lancement d'un Chatbot²⁷ et par de nombreux projets d'automatisation des processus. Ces projets nécessitent le concours de toutes les parties prenantes afin d'en comprendre réellement les besoins. Ensuite, en termes de digitalisation, l'entreprise veut déployer son nouveau cœur de SIRH le plus rapidement possible afin que le reste du réseau – reporting, analytique – puisse suivre. Cela nécessite la construction d'une roadmap²⁸ précise et son application rigoureuse. Enfin, comme on vient de le spécifier, la société souhaite s'équiper d'un véritable système analytique Ressources Humaines. Elle possède l'architecture adéquate mais n'a pas encore l'outil d'analyse prédictive qui en tirerait le plus de valeur. Je vais donc vous détailler plus concrètement dans le paragraphe qui suit les changements que le système de reporting des

²⁷ Aussi dénommé « dialogueur » ou « agent conversationnel », il s'agit d'un agent de dialogue avec un utilisateur complètement automatisé. C'est l'abréviation des mots anglais « chat » et « robot ».

²⁸ Une roadmap se traduit par « calendrier de lancement » ou « feuille de route » en français et présente une approche graphique simplifiée servant à communiquer et partager un cheminement stratégique.

données des Ressources Humaines actuel de Solvay s’apprête à subir. Ils se répartissent en deux catégories : la simplification du réseau de reporting et l’amélioration de l’expérience utilisateur. Commençons donc par observer le schéma récapitulatif ci-dessous :



Il résume de manière visuelle les différentes étapes qui vont constituer la simplification de de l’architecture BI. En effet, nous avons vu plus haut que Solvay comptait changer sa suite d’entrepôts virtuels actuel par une plus récente : SAP S/4HANA. Ainsi, pour que le reporting puisse continuer à fonctionner dans ce nouveau système, une migration des données sera nécessaire. Elle doit s’effectuer de manière progressive afin d’éviter les actions trop traumatisantes pour la cohérence de la structure. L’ancienne architecture portait les marques des différentes fusions et acquisitions qui ont marqué l’histoire du groupe. Par exemple, le système comportait des bases de données différentes suivant les *legacies* : Solvay, Rhodia, Cytec... Sa simplification a pour but final l’entreposage des données dans un seul et unique entrepôt : ici BW4/HANA. Deux solutions sont actuellement à l’étude afin d’améliorer l’expérience utilisateur. Un nouveau logiciel de reporting en remplacement de l’existant et un potentiel logiciel pour le tableau de bord en supplément de celui déjà en place. Pour le reporting, Solvay souhaiterait donc désormais passer par une amélioration de la suite BI BusinessObjects. Ou plutôt qu’une amélioration, une autre approche de la même pratique. La suite se dénomme SAP Analytics Cloud et fait la part belle au cloud et à la dématérialisation des entrepôts de données. La solution est encore en cours d’étude au moment où j’écris ces

lignes, je ne vais donc pas en parler trop ici. Vous trouverez cependant en annexe 4 une fiche explicative quant à ses avantages. L'important est de retenir que ces nouveaux outils sont plus modernes et sur le papier, plus performants – ils présentent tout de même de nouvelle problématique, notamment au niveau de la sécurisation de l'information. L'objet numérique à l'étude en ce moment pour suppléer QlikView en tant que tableau de bord Ressources Humaines est en fait un cousin. Il s'agit de QlikSense, une solution de *data discovery* interactive. Les possibilités finales que les deux outils offrent sont fortement similaires. C'est l'usage qui en est totalement différent. Alors que QlikView est orienté utilisateurs métiers, QlikSense est orienté data analyse. Le premier permet la mise à disposition de tableau de bord préfabriqué mais personnalisables par les utilisateurs finaux – nous verrons des exemples de ce que cela peut donner, j'ai eu l'occasion de travailler souvent sur QlikView. Le second sert lui à l'exploration de données et à la création par les utilisateurs finaux de leurs propres tableaux de bord. Le tout sous une interface optimisée pour rendre leur création simple et intuitive, même sans compétences informatiques poussée. Au même titre que SAP Analytics Cloud, QlikSense est en cours d'étude par les équipes en charge du reporting des Ressources Humaines. Une comparaison plus poussée entre QlikView et QlikSense sera trouvable en annexe 5.

Avant de rentrer dans le vif de mon rapport de stage, il me semblait important de le contextualiser. Nous avons donc dans un premier temps découvert le Groupe Solvay de manière globale tel qu'il est aujourd'hui. Il se présente comme une organisation internationale aux multiples activités, préoccupée par la durabilité de son œuvre, dont la valeur primordiale réside dans sa capacité d'innovation : son slogan, « Asking more from chemistry », illustre cette philosophie. L'histoire de l'entreprise a structuré son organigramme autour de groupes d'entités gérant les différentes activités du groupe. Ainsi regroupe-t-on aujourd'hui les salariés par GBU (activités *business*) et Fonctions (activités support). Mais dans le cas d'une population d'un même type d'emploi donné (Ressources Humaines, Finance, Marketing, etc.), on peut en retrouver des membres aussi bien dans les GBU que les Fonctions. On trouvera des personnes affiliées aux Ressources Humaines dans chaque GBU, mais également au sein de la Fonction Ressources Humaines, sans compter les personnes travaillant pour SBS HR Service Line. Cette organisation implique des enjeux majeurs : l'entreprise doit absorber le changement d'un point de vue Ressources Humaines de manière la plus résiliente possible, elle doit aider à l'installation durable du numérique dans la culture de la société, tout en

maintenant un climat de paix social et en capitalisant sur les talents en son sein. Cela étant dit, par quels leviers technologiques parvenir à ces fins ? EasyHR doit parvenir à terme à réaliser la nouvelle vision que l'entreprise a pour sa gestion de l'information des Ressources Humaines. Cette sous-partie a tenté de rendre une image le plus simple possible de l'organisation et des enjeux des SIRH et du reporting de la société afin de permettre au lecteur d'en aborder plus facilement la complexité. Mais on pourrait consacrer toute une thèse rien que sur l'optimisation du stockage des données. J'espère simplement qu'avant la partie suivante, le lecteur aura une meilleure approche basique de l'architecture SIRH mais également l'architecture reporting des Ressources Humaines de la société, à l'heure actuelle et dans un future proche. Car cela est finalement la chose principale à retenir : d'un point de vue gestion de la donnée Ressources Humaines et digitalisation, Solvay est en pleine mutation et se donne les moyens de la rendre la plus efficiente possible.

2.2. Mon expérience en tant que Chargé de missions Analyse de données Ressources Humaines chez Solvay

Peu de temps après mon inscription aux recrutements de la promotion 2019 du master MEDAS du CNAM, je me suis mis à la recherche d'une entreprise en recherche d'alternants dans le domaine des données. Même si je savais qu'une fois les cours débutés, mon niveau informatique allait fortement progresser, j'avais à ce moment-là parfaitement conscience de mes limites. Au même titre que le master MEDAS tentait d'unifier au sein d'un même apprentissage les sciences techniques et les sciences sociales, il me fallait trouver un poste qui ferait appel aux compétences techniques que j'allais acquérir durant le master, mais également aux compétences de gestion que j'avais déjà acquis pendant mon bachelor à l'ESSEC. J'ai donc assez vite écarté de ma recherche tout poste penchant trop du côté de la data analyse ou de la data science. Par ailleurs, ma précédente expérience professionnelle de 7 mois au siège monde de Carrefour m'avait confirmé ma volonté de poursuivre mon début de carrière dans de grandes structures. J'ai donc répondu à un certain nombre d'offres de postes en alternance qui correspondaient à mes attentes et au calendrier fixé par la formation. Parmi les entreprises qui m'avaient retenues, j'ai rapidement opté pour Solvay, dont le processus de recrutement

était le plus rapide et le plus efficace. Le poste correspondait également au type d'activité professionnelle que je recherchais et ma future manager semblait très satisfaite d'avoir trouvé un profil comme le mien pour ce travail. Après validation de missions confiées par le responsable pédagogique du CNAM, mon recrutement par Solvay fut confirmé et une date de début d'activité fut prononcée.

Dans cette sous-partie, je vais vous exposer ce que j'ai retenu de mon expérience de deux années au sein des SIRH de Solvay. Le but est d'utiliser cette expérience acquise afin d'identifier d'éventuels paramètres de maturité SIRH que la littérature étudiée dans le chapitre 1 n'aurait pas mis en lumière. Il s'agit aussi de rendre compte de mon activité professionnelle durant cette période. D'abord, je décrirai les tâches qui ont constitué mon parcours chez Solvay. Quel était la définition de mon poste ? Quelles missions ai-je été amené à traiter ? Comment ai-je été formé ? Je détaillerai par catégorie les différentes activités et problématiques qui m'ont été confiées. Ensuite, je tâcherai de tirer des conclusions de ce parcours. Des conclusions concernant la définition que je peux aujourd'hui me faire de ce qu'est un bon SIRH. Cette définition sera personnelle, basée sur ma période d'alternance chez Solvay et sur la littérature que j'ai étudiée pour écrire ce mémoire, et n'engagera que moi. On pourra ensuite envisager de construire un test de maturité à partir de cette définition dans la dernière partie du mémoire.

2.2.1. Rapport de stage : travailler au reporting Ressources Humaines chez Solvay

Solvay m'a recruté en tant que Chargé de missions Analyse de données RH en alternance sur son site d'Aubervilliers. J'ai rejoint là-bas le service HtR (Hire-to-retire), devenu entre-temps HR Service Line, une des subdivisions de SBS (Solvay Business Services), qui a pour tâche de mettre en place des outils SIRH performants, innovants, compétitifs et d'en gérer les processus. Comme on l'a vu précédemment, ce service a pour couverture fonctionnelle tout ce qu'il y a de plus classique dans le milieu : gestion de la paie, optimisation des outils liés à la gestion des cadres, gestion de l'organigramme, reporting, etc. L'objectif du service est de fournir des outils les plus performants possibles, soutenus par des processus pertinents et d'accompagner en permanence les transformations digitales de la DRH et du Groupe. J'ai donc rejoint l'effectif sous la supervision de Catherine Chemarin, ma responsable d'alternance et supérieure hiérarchique. *Reporting and data architecture manager*, elle gère au sein des HR Services l'équipe chargée de la qualité et du bon

fonctionnement du reporting des données des Ressources Humaines et de l'architecture dans laquelle les données évoluent. Cette équipe étant basée à Lisbonne, je n'allais pas travailler avec elle de manière quotidienne. Mes missions consisteraient donc plus à assister Mme Chemarin sur des sujets divers, elle devant gérer son équipe depuis la France.

Parlons maintenant plus concrètement des missions et des tâches qui me furent confiées au cours de ce stage. J'ai divisé mon activité pour ce poste en trois catégories : le support aux utilisateurs Ressources Humaines (clients internes), le développement du SIRH lié au reporting des Ressources Humaines – à ne pas prendre au sens *développement informatique* du terme, réservé à l'IT, mais plutôt comme la veille et l'amélioration constante des processus et des usages liés aux outils utilisés pour le reporting des données Ressources Humaines à l'aide d'analyses quantitatives et qualitatives diverses – et le développement de mes propres connaissances professionnelles. Je tâcherai de décrire à travers ce texte aussi bien les éléments positifs que les difficultés rencontrées afin de rendre compte au mieux de l'état de maturité du reporting Ressources Humaines de Solvay tel que je l'ai perçu.

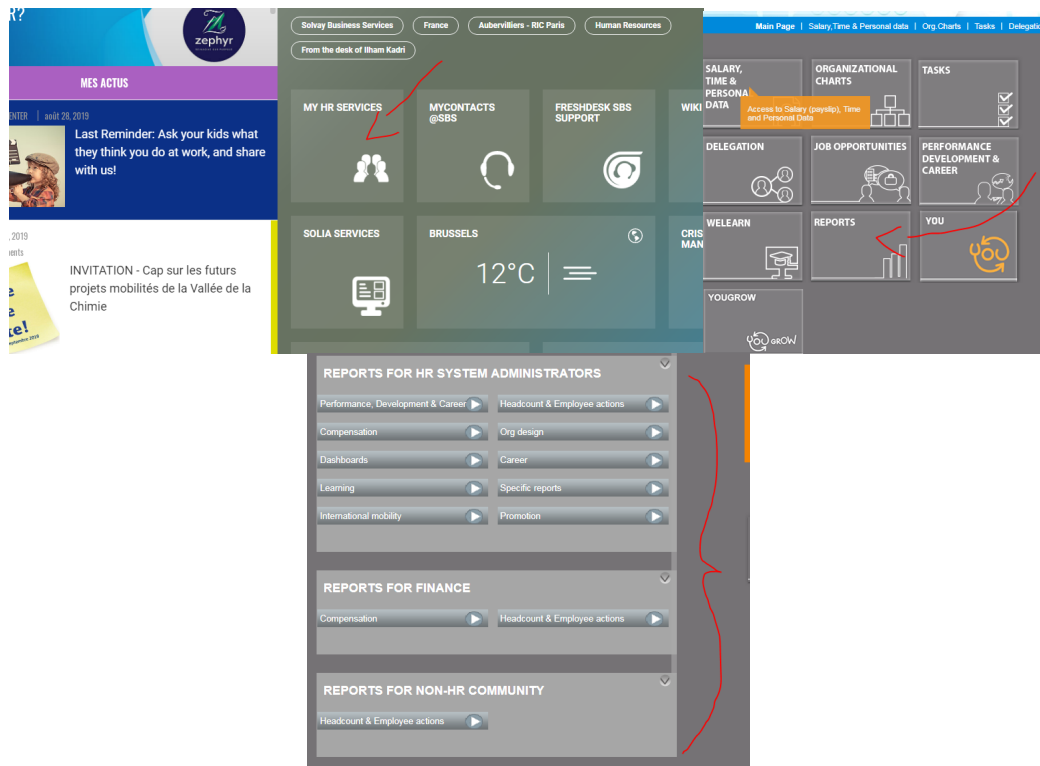
Le support aux utilisateurs de données Ressources Humaines

Comme on l'a vu précédemment, les HR Services, dont j'ai fait partie durant cette expérience en entreprise, ont pour objectif non seulement la bonne tenue et le développement de l'infrastructure reporting des données des Ressources Humaines à travers des analyses de données (quantitatives et qualitatives) mais aussi le support aux utilisateurs Ressources Humaines finaux qui sont les clients internes majoritaires de la HR Service Line, ainsi qu'aux auditeurs, aux contrôleurs et aux membres de la fonction Finance, également très demandeurs en données des Ressources Humaines. J'ai donc eu affaire majoritairement à ces métiers durant mon alternance, sans compter les spécialistes du reporting, de l'IT et de la paie desquelles j'étais plus proche encore de par ma fonction. Mon objectif permanent était donc de faire en sorte que ces populations rencontrent le moins de problèmes possible lors de l'utilisation quotidienne ou ponctuelle des SIRH dédiés aux reporting.

QlikView

Je souhaiterais débiter par présenter plus avant l'outil dont on a déjà parlé dans la partie précédente et sur lequel j'ai dû beaucoup travailler : le tableau de bord des Ressources Humaines sur QlikView. Je précise *tableau de bord Ressources Humaines* car les équipes en

charge du développement de QlikView en interne (Solvay paye une licence de développement, permettant la personnalisation de l'application en interne) ont à leur charge le développement d'autres tableaux de bord pour d'autres services. Je précise cela pour bien rappeler qu'en termes de projet de développement ou même de simple modification du tableau de bord, la DSI n'est pas au service exclusif des Ressources Humaines ce qui nécessite donc de la part de ces derniers de se plier à des processus précis (fiches de requêtes de changement, cahier des charges, etc.) QlikView met donc à la disposition des populations concernées un moyen de data visualisation des données des Ressources Humaines de la société. Les informations qui l'alimentent proviennent en grande majorité de SAP BI mais aussi d'autres systèmes – celui de formation par exemple, dont le changement est à l'étude. Les données contenues dans le tableau de bord ne vont pas au-delà de trois années (l'actuelle et les deux précédentes) et son cycle de mise à jour est mensuelle comme je l'avais déjà précisé. Aujourd'hui, l'utilisateur peut accéder à QlikView via plusieurs moyens, dépendant s'il a accès à l'onglet HR Accesses par exemple (seulement pour les collaborateurs Ressources Humaines). Au-delà de cela, son accès n'est pas forcément évident si l'on n'a pas été initié comme le montre les captures d'écran ci-dessous.



Les Service Centers que j'avais évoqués en début de chapitre, comprenant celui de Lisbonne où travaille notre équipe de support reporting, sont les centres de support informatique du Groupe. Le processus de support intègre l'utilisation de tickets. Ceux-ci, au-delà de permettre aux équipes techniques de traiter les problématiques opérationnelles, servent, après analyse, à mieux cerner les récurrences de requêtes, les points d'amélioration et à faire évoluer le système en conséquence par voie de rétroaction. On peut en quelque sorte produire un reporting des problématiques et demandes remontées par les utilisateurs de données des Ressources Humaines. La diapositive suivante montre la manière dont un ticket peut être généré dans le cadre d'une requête d'accès au tableau de bord QlikView.

The image shows two screenshots of the SBS SUPPORT system. The left screenshot displays a dashboard with an 'Ask HR' button highlighted by a red circle. A text box above it says: 'In My HR Services, click anywhere on the Ask HR button.' Below it, another text box says: 'A new page opens, then click on the Online Webforms button.' The right screenshot shows the 'HIR Request' form with fields for Requester, Subject, Process, and Description. A text box at the bottom right says: 'Finally, fill the webform as on this example.'

Une fois que l'utilisateur s'est assuré un accès, il pourra étudier les données des Ressources Humaines que l'entreprise stocke. Mais l'étude de ces données nécessite la compréhension des notions Ressources Humaines auxquelles ces informations font référence. À quoi fait référence le statut d'un employé ? Comment sont considérés les retraités dans la masse salariale ? Et les expatriés ? Et les étudiants (sous toutes formes de contrats...) ? Le tableau de bord, pour plus de souplesse dans l'analyse, permet le tri des données en fonction de dimensions paramétrables. Il faut également donc s'appropriier ces dimensions et leur signification. Ensuite, on pourra apprécier la diversité de données et de possibilités d'analyse que l'outil offre à travers onze onglets (au moment de mon arrivée, quelques-uns sont actuellement inactifs suite au changement en cours des systèmes) : Dashboard, qui fait office d'overview²⁹ des données que l'on trouvera plus en détail dans les onglets suivants ; Diversity, qui traite de la diversité dans l'entreprise ; Potential, qui s'arrête sur les positions

²⁹ Vue d'ensemble en français.

clés identifiées par la société ; Performance et Development, qui sont tous deux liés au développement des talents et dont le changement est actuellement porté par YOU ; Learning, qui donne les chiffres de la formation et dont la modification est aussi en cours ; International Mobility, qui donne comme son nom l'indique les statistiques sur la mobilité internationale des collaborateurs de l'organisation, Open Position ; qui traite des informations de recrutement (interne et externe) ; Turnover, qui présente des indicateurs de *turnover* de l'effectif de Solvay ; Compensation, qui est destiné à la fonction Compensation and Benefits et dont l'accès est donc très surveillé (il s'agit de données sensibles retournant des rémunérations des cadres) ; et pour finir l'onglet Headcount, qui fut mis en place afin de remplacer le fichier PDF de rapport d'effectifs mensuel, avant cela envoyé tous les mois, car il représentait un travail de compilation apportant peu de valeur. L'onglet Headcount n'est pas affecté par la rétroaction du système : c'est en fait une photographie de l'état « supposé » de l'effectif à un moment donné. Voilà en substance ce qu'il faut savoir pour appréhender le tableau de bord QlikView des Ressources Humaines de Solvay.

À mon arrivée, le tableau de bord Ressources Humaines était déjà en place depuis un moment. Le support que je pouvais apporter aux utilisateurs chevronnés n'était donc pas d'une grande utilité, leurs problématiques étant souvent liés à des aspects techniques touchant plus au domaine de l'IT (et donc des tickets). En revanche, il me fut confié la formation initiale des nouveaux utilisateurs dont l'accès avait été validé par Mme Chemarin dont c'est en partie la charge. J'ai alors créé un fichier Powerpoint de support à la présentation mais faisant également office de documentation pour l'utilisation du tableau de bord QlikView. Il m'a permis tout au long de ma période en entreprise de mettre en place des sessions de formation, parfois en présentiel, parfois à distance, avec de nombreux collaborateurs venant de divers pays et activités du Groupe, le plus souvent en anglais.

Pixid

Abordons maintenant le deuxième outil que Solvay utilise et sur lequel j'ai dû travailler. Il s'agit de Pixid, nom du logiciel et de l'entreprise qui le vend. Pixid se présente comme « leader européen de la gestion digital de la flexibilité du travail » et fournit des *grands comptes* dans de nombreuses industries. Solvay a fait l'acquisition en 2015 d'une licence Pixid qui devait lui permettre d'optimiser la gestion de sa population intérimaire au niveau de ces différents sites français. En effet, jusqu'alors, cette population de travailleurs était comptabilisée et reportée au moyen de logiciels de bureautique (Excel) au niveau de

chaque site par les RH locaux. L'objectif était donc à terme de se passer de ces anciennes méthodes de travail et de digitaliser l'activité. On pourrait alors libérer du temps de travail pour les RH des sites et ainsi leur permettre de passer plus de temps sur le côté analytique de leur fonction grâce à un module de reporting : faire parler les chiffres pour améliorer la gestion intérimaire. À mon arrivé, en 2017, soit 2 ans après l'achat de l'outil, le déploiement est toujours en phase de test. Seul six sites utilisent la solution en France. En réalité, le déroulement du projet de lancement de la solution n'a pas été des plus optimal d'après ce que j'en ai compris. Je pense que ce cas est une bonne illustration de l'importance de la cohésion qu'il doit y avoir entre les trois acteurs majeurs du triangle SIRH : les équipes opérationnelles (prescripteur), les équipes informatiques (fournisseurs) et les équipes de gestion des données (intermédiaires). Normalement, si on suit la logique, toute demande d'amélioration ou de modification des SIRH de la part des demandeurs entrainera un retour très qualitatif de la part des fournisseurs si et seulement si le besoin opérationnel a correctement été cadré puis traité avec l'aide des intermédiaires – et cela est valable dans tous les sens. Autrement dit, tout est dans le dosage : trop ne vaut pas nécessairement mieux que pas assez... Le cas de la mise en place de Pixid chez Solvay démontre parfaitement la difficulté que rencontrera une entreprise dans l'installation d'un nouveau SIRH, qu'il soit de reporting ou de paie, si elle court-circuite cette relation. Au départ, Pixid a découlé d'une volonté du Comex de développer le reporting d'une activité qui n'en faisait pas encore l'objet : la gestion de l'intérim. La DRH a alors réagi en lançant une recherche pour une solution permettant de répondre à ce besoin. Le projet tout entier, du benchmark au lancement test, s'est déroulé sans la participation des HR Services. Et cela aurait pu continuer ainsi. Or à mon arrivé, la *product owner* RH en charge de Pixid, et qui avait mené jusqu'alors le projet, s'est vue réaffectée à un nouveau poste. J'ai eu le temps de la rencontrer une fois pour discuter du sujet puis elle a très vite transféré la responsabilité de l'outil à ma responsable, Mme Chemarin qu'elle connaissant bien. Elle a sans doute estimé que la gouvernance de l'outil devait en toute logique lui revenir, étant donné qu'elle gère l'aspect reporting des données des Ressources Humaines avec son équipe. Mais cela jamais de manière complètement officielle : l'entreprise Pixid l'a enregistrée en tant que point de contact Solvay pendant un bon moment après son départ du projet. Ainsi, nous le verrons plus loin, dès que des questions financières et légal se sont posées à propos de l'outil, j'ai eu beaucoup de mal à servir efficacement d'intermédiaire entre les services en difficulté, la gouvernance du projet n'ayant jamais pu être clairement clarifiée. Mais selon moi, le principal souci dans ce court-circuitage de SBS est le manque de qualité final du paramétrage du produit. Le besoin réel des utilisateurs faisant face à l'intérim quotidiennement n'a pas été

cerné correctement ce qui justifie sûrement sa difficulté à sortir de sa phase de test pour un déploiement plus large – parlait-on même à une époque d'un déploiement global.

Mais revenons à mes missions. J'avais pour tâche, au même titre qu'avec le tableau de bord QlikView, de m'assurer d'une partie du support aux utilisateurs. Mais le problème avec le cas de Pixid, c'est que, contrairement à QlikView qui est une solution implantée et fonctionnelle à l'échelle de Groupe du puis déjà un moment, l'outil n'est même pas encore complètement opérationnel au niveau des sites test et que de ce fait, l'équipe en charge du support à Lisbonne s'en trouve réduite – deux personnes. Moi-même, qui devait assister ce support, j'aurais dû être formé à l'utilisation du module opérationnel, afin de comprendre les problématiques potentiels que des utilisateurs pourraient me soumettre. Ce ne fut malheureusement jamais le cas – pas en présentiel du moins, mais j'ai eu accès à de la documentation. J'ai en revanche suivi une formation plus aboutie (présentiel et certificat d'aptitude à l'usage) au module décisionnel qui lui venait à peine d'être mis en place pour l'entreprise – tout le projet suivant encore la *roadmap* établie à son lancement. Le module décisionnel est en fait l'outil de reporting et de data visualisation que fournit Pixid dans sa licence. Il permet la création de rapport personnalisé et l'automatisation de l'envoi par email de ces rapports. C'est là que résidait la véritable valeur de l'outil : automatiser le processus de création de rapport pour libérer les opérateurs Ressources Humaines d'une tâche fastidieuse. J'ai donc passé un certificat d'utilisation de ce module, au même moment que les deux autres responsables du support Pixid de Lisbonne. Nous n'étions donc que trois personnes à posséder des accès à cette solution. Et étant donné que la majorité du support concernait des tickets relatifs à l'utilisation du module opérationnel (mauvais paramétrage, bugs, etc.), ma connaissance du module de reporting n'apportait pas grand aide. Ma mission de support n'a pas été un franc succès au niveau de Pixid. J'ai cependant réussi à solutionner un problème de paramétrage sur le site utilisateur à Lyon (qui était en retard sur le paramétrage et qui n'avait pas de point de contact Ressources Humaines validé par Pixid) en m'y rendant directement pour rencontrer l'équipe en charge de l'intérim. Par ailleurs, ce fut pour moi l'occasion de découvrir l'autre site principal français de Solvay. J'ai également tenté de mieux comprendre et de relever les attentes que le service avait vis-à-vis de Pixid. Voyant que me charger du support ne présentait pas un grand intérêt, ma supérieure Mme Chemarin préféra me demander de travailler la question suivant un autre angle : si j'avais l'expertise du module décisionnel, je pouvais peut-être réussir à automatiser l'envoi de rapport sur l'activité intérimaire transitant par le logiciel Pixid à ses utilisateurs. En somme, il s'agissait de tester si le reporting fonctionnait correctement pour ce domaine. Encore une fois, les conséquences de

la gestion maladroite du projet dès sa conceptualisation ont impacté la qualité finale du produit. En effet, lors de mes différentes interactions avec les clients Solvay de la solution, je me suis rapidement rendu compte qu'il y avait un facteur prépondérant qui compliquait la mise en place de ce reporting intérimaire. Les RH des sites pratiquent un peu de reporting concernant leurs populations intérimaires mais la quantité de données traitées ne nécessite pas forcément un outil comme Pixid, déjà bien avancé en termes de possibilité techniques. De plus, il semblait bien que même les sites qui affichaient des statistiques d'utilisations honnêtes ne passaient pas par Pixid pour l'intégralité de leur processus de gestion de m'intérim (du recrutement à la fin de contrat). Ils continuaient en parallèle à faire fonctionner leurs outils de bureautique qui leur rendait service de manière correcte depuis plus de dix ans d'après eux. Pourquoi passer par Pixid ? Le besoin en reporting sur la population intérimaire est faible, qu'on se place à une échelle locale ou nationale – il ne doit s'agir que d'un indicateur dans tous le Bilan Social par exemple. Pourquoi passer par Pixid pour du reporting ? Pour résumer, on se retrouve dans un cas où les utilisateurs n'utilisent pas (complètement) l'outil et où de ce fait, le reporting des données sensées passer par la solution se retrouve bancal. Et c'est sans compter la résistance naturelle au changement qui n'arrangeait pas les choses... Il m'a donc été également impossible de réellement mettre en place une automatisation de l'envoi de rapport aux différents sites. Non pas que je ne puisse pas le faire, mais plutôt qu'il n'y en ait pas de valeur réelle à tirer. Mais pourquoi conserver Pixid, me demanderez-vous ? Et bien c'est justement la question qui se pose actuellement. Car les services juridiques et les achats se sont emparés du sujet. Les premiers après avoir observé des anomalies contractuelles avec Pixid et les second après s'être rendu compte qu'aucune commande pour la solution n'avait été passée pour l'année 2019 – ce qui pouvait vouloir dire une coupure du service d'une moment à l'autre. Cet épisode a duré un ou deux mois, durant lesquels j'ai tenté de jouer le rôle d'intermédiaire afin de résoudre ces problématiques : dans un premier temps, il me fallait comprendre qui était l'actuel product owner de Pixid, le point de contact par qui doit venir les décisions concernant l'utilisation du logiciel par Solvay (selon toute vraisemblance, une personne des RH, la fonction ayant initié le projet) ; et dans un second temps, voir avec cette personne comment nous pouvions régler les questions des services juridiques et achats. Finalement, les divers échanges que j'ai pu avoir avec ces différents services nous ont conduit à la conclusion suivante : la gouvernance de Pixid revenait directement aux sites. Plus personne en central ne gère maintenant l'intérim. C'est une question de gestion de site. Alors pourquoi avec décider en central de lancer Pixid ? C'est donc un des services Ressources Humaines du site utilisateur de Lyon qui a passé la commande sur son centre de coût pour

2019. Pour toute la France. Et contractuellement, la question n'a pas été revue par le service juridique car la prise de décision quant à la renégociation du contrat ou non n'a pu être faite. À l'issue de cet épisode survenu il y a peu au moment de l'écriture de ces lignes, le futur de Pixid est d'après moi compromis chez Solvay.

Analyses de données des Ressources Humaines

Maintenant que vous en savez plus sur les deux outils principaux sur lesquels j'ai travaillé durant mon alternance chez Solvay, je vais vous présenter quelques exemples d'analyses de données dont Mme Chemarin m'a chargé de m'occuper de manière ponctuelle. En effet, comme l'intitulais le poste, une partie de la mission consacrée au support des utilisateurs des systèmes de reporting des Ressources Humaines consiste en l'analyse des données qui résultent de cette utilisation. On peut également analyser des informations qualitatives récoltées à l'issue d'un questionnaire en ligne sur la qualité du reporting. Le but est de dégager une information utile à l'amélioration de l'usage quotidien des solutions de reporting. Que pensent la population RH du reporting ? Peut-on tirer quelque chose de l'analyse textuelle du contenu des tickets ? Si on regarde les statistiques d'usage de QlikView, peut-on en déduire quelque chose ?

L'analyse des réponses d'un questionnaire en ligne n'est pas facile. À la fin de la période de réponse du plus imposant que nous ayons envoyé, nous comptons presque mille répondants. L'intitulé du questionnaire était *HR Reporting for the Future* ; il s'agissait donc de prendre la température chez Solvay en termes de reporting des données des Ressources Humaines, de comprendre quel était le ressenti sur le reporting actuel et quelle étaient les attentes pour celui de demain. Le travail sur ces données fut pour moi intéressant à bien des égards. Il fallait en tirer quelque chose d'intéressant, tout en préparant un travail de qualité pour Mme Chemarin qui l'utiliserait très probablement lors d'une présentation avec sa hiérarchie. De plus, cela me permettait d'encore perfectionner mes connaissances en outil de bureautique (Powerpoint, Excel, Google Drive) – ce qui ne fait jamais de mal, car on a beau critiquer leur manque de potentiel de ces outils depuis le début de ce mémoire, ils sont tout de même la base inavoué de tout un système de gestion de l'information depuis très longtemps et on se rend bien vite compte en entrant dans la vie active que tout le monde n'est pas si « à l'aise » que cela avec leur utilisation, loin de là et moi le premier. Cela étant dit, j'estime que j'ai produit une analyse – dont vous pourrez trouver des extraits en annexe 6 – plutôt

satisfaisante à Mme Chemarin qui a pu, après l'avoir retravaillé plusieurs fois avec moi, en incorporer l'essence à une présentation plus large à destination d'un public décisionnaire.

L'analyse textuelle de tickets issue de la base de données du Service Center de Lisbonne m'a aussi permis d'aller chercher dans mes ressources en termes de bureautique. Commençant à peine à ce moment-là au CNAM mes cours de *machine learning*, je n'avais ni les outils, ni les compétences pour mettre en place une analyse de *sacs de mots*. Mais je connaissais la notion et le principe et j'ai donc décidé de l'appliquer avec Excel. J'ai constitué un sac de mot comprenant tous les mots de tous les textes de commentaires laissés dans les tickets à ma disposition. J'ai ensuite non sans mal réussi à placer tous ces mots dans une seule colonne, avec un mot pour chaque ligne. Le résultat ? Un tableau à une colonnes et XXXXX lignes, représentant toutes les suites de caractères non interrompues passant pour des mots. Il n'y avait plus qu'à en sortir un tableau croisé dynamique capable de compter toutes les occurrences. Je serais d'accord avec le lecteur s'il venait à rire de cette méthode. J'en ai ri moi-même. On ne possède pas le contexte dans lequel les mots sont utilisés, on a beaucoup de parasitage lors de l'analyse avec des mots trop court (le, une, des, a) et ce n'est absolument pas un modèle d'analyse fiable quoiqu'il arrive – contrairement au machine learning³⁰. Mais reste que la démarche analytique m'a permis de déceler quelques informations intéressantes de ce comptage d'occurrences de mots et cela, accompagner d'une analyse statistique quantitative (qui fait quel type de tickets ?), m'a permis d'avoir des échanges très formateurs avec ma supérieure lors de nos entretiens sur le sujet.

Également, je devais régulièrement lui faire des analyses d'utilisation du tableau de bord QlikView Ressources Humaines. L'objectif était de lui fournir des arguments pour ses réunions autour de projets divers concernant le reporting et notamment le tableau de bord. Il fallait être capable d'identifier si une GBU utilisait moins QlikView que prévu, si une catégorie étrange d'utilisateurs se servaient du tableau de bord ou si telle ou telle personne utilisait bien les accès qu'elle avait réclamé pendant 3 mois... Je reconnais qu'à ce niveau-là, j'ai rencontré des difficultés tout au long de ma période en entreprise. Interpréter des données pour en déceler les anomalies reste mon domaine de progression à travailler. Mais je pense que ce stage m'aura fourni un très bon entraînement à cette tâche, que cela soit dû aux erreurs que j'ai commises – et que Mme Chemarin s'est empressée de corriger, elle ne rate rien – ou à l'observation que j'ai eu du raisonnement que Mme Chemarin appliquait au quotidien pour

³⁰ L'apprentissage automatique est un champ d'étude qui s'intéresse à l'intelligence artificielle. Il se base sur des méthodes statistiques et probabilistes pour fournir aux ordinateurs la capacité d'apprendre de ces données et d'ainsi améliorer leurs performances d'analyse.

mieux aborder le sens des données qu'elle manipulait. Venant d'une carrière dans le contrôle de gestion, elle sait faire parler les chiffres et m'a fait me rendre compte de l'importance des connaissances globales sur les affaires de son entreprise (passées, en cours et à venir) : il faut comprendre la dynamique générale d'une organisation si on veut comprendre la raison de problématiques plus ciblées.

Développement du système de reporting Ressources Humaines

En plus de son rôle de support à l'utilisation des SIRH de reporting, l'équipe HR Services doit également participer au développement de ce système. De ce fait, Mme Chemarin suivait continuellement les différents projets en cours ou en préparation à ce sujet. Mon poste ne me prévoyait pas particulièrement de travail à ce niveau-là. J'ai pu cependant assister à un bon nombre de réunion dont j'essayais de tirer le maximum de compréhension dans l'optique de l'écriture de ce mémoire. En revanche, il existait des sujets dont elle n'avait pas le temps de s'occuper et qu'elle a donc pu m'attribuer.

Automatisation de la génération des indicateurs du Bilan Social France

Reprenons tout d'abord rapidement ce qu'est le Bilan Social. Il s'agit d'un document annuel remis aux représentants du personnel qui doit rendre compte des mouvements sociaux de l'entreprise sur l'année précédente. Mme Chemarin m'a mis en contact dès la fin de ma première année avec l'équipe en charge de la compilation des indicateurs de ce bilan. Il s'agit d'une équipe de spécialiste de la paie répartie entre Paris et Lyon. J'ai assez vite effectué un voyage à Lyon où se trouvait la majorité de l'équipe et nous avons fait un point sur la situation, leur problématique et leurs besoins. Pour faire court, il s'agissait de leur part d'une volonté de simplifier d'agrégation des indicateurs et la création annuelle de ce rapport. Comme on l'a vu ultérieurement, il existe d'autres rapports légaux dont Solvay a naturellement également la charge. Mais résoudre le cas du Bilan Social, rapport le plus volumineux et complexe dans ses indicateurs, c'est ouvrir la porte à la résolution de tous les autres. L'objectif de base était donc le suivant : simplifier la consolidation du Bilan Social, faire évoluer la manière dont il est mis à disposition après création (se débarrasser du format PDF) et faire en sorte que la méthode ou l'outil utilisé permette la correction ultérieure de données. Je découvrirai assez vite que ces ambitions se montraient bien grandes... Mme

Chemarin me demanda ensuite, pour lui rendre compte de mon travail, de lui fournir un cahier des charges exprimant de manière précise les besoins que j'aurais identifiés. J'ai créé puis lui ai remis divers documents mais jamais aucun n'aura eu la forme d'un cahier des charges tel qu'elle l'entendait. Cela étant dit, cela m'a également permis de naviguer entre les différents éléments du sujet, de tâtonner à droite et à gauche afin de comprendre qu'est-ce qui fait l'essence d'un cahier des charges, ce qui était une bonne expérience quant à la préparation d'un projet d'après moi. De quoi parle-t-on ? De quelles données ? Sous quel format ? J'allais me rendre compte que l'on pouvait aller même plus loin dans la précision... Mais selon toute vraisemblance, le cœur de la résolution de la problématique résidait dans la connaissance des données concernées. La connaissance des systèmes viendrait quant à elle dans un second temps – et proviendrait majoritairement de personnes bien mieux informées que moi. À défaut de produire un cahier des charges en bonne et due forme, je me suis donc décidé avec l'aval de ma supérieure hiérarchique à mettre en place un fichier répertoriant tous les indicateurs du Bilan Social et en leur donnant sens vis-à-vis de l'information qu'ils renvoient.

Le Bilan Social compte au total plus de cent indicateurs. Ceux-ci touchent à toute sorte d'aspects sociaux de l'entreprise : des données d'effectifs aux salaires en passant par la santé, la sécurité ou la formation et les relations professionnelles. La capture ci-dessous présente un exemple de page d'un Bilan Social d'il y a quelques années.

Bilan Social UES Solvay France

INDICATEURS N° 111 à 118

Année 2015				Indicateurs	Année 2016			
Avenant III Cadres	Avenant II Maîtrise	Avenant I E + O	TOTAL		Avenant III Cadres	Avenant II Maîtrise	Avenant I E + O	TOTAL
1587	2400	1709	5696	I	EMPLOI			
				TI	EFFECTIFS			
1364	2159	1351	4874	111	Effectif total au 31.12			1567
12	0	204	296	112	Effectif permanent			1364
1628	2515	1341	6084	113	Nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée au 31.12			10
1064	1762	1549	4375	114	Effectif mensuel moyen de l'année considérée			1570
523	638	160	1321	115	Répartition par sexe de l'effectif total au 31.12			1043
voir pages 2 et 3 ci-après								524
voir pages 4 et 5 ci-après								156
				116	Répartition par âge de l'effectif total au 31.12			voir pages 2 et 3 ci-après
				117	Répartition du total au 31.12 par ancienneté			voir pages 4 et 5 ci-après

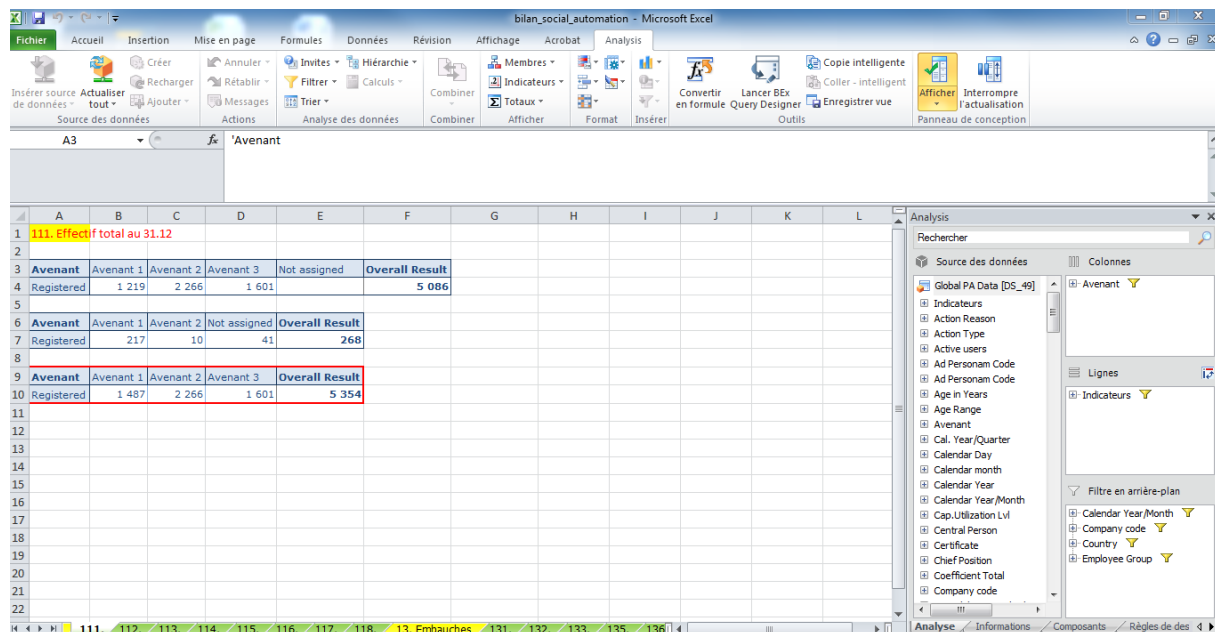
Le Bilan doit toujours faire apparaître les informations des deux années précédentes afin de permettre de rapidement visualiser les variations. C'est en travaillant sur ces données que je me suis rendu compte qu'il fallait aller plus loin : je devais également identifier leur source. J'en arrivais finalement à la conclusion qu'il n'y avait qu'une catégorie d'information

facilement disponible à partir de l'offre de reporting des Ressources Humaines actuelle, le reste venant de système indépendant non connectés à SAP ou de fichiers plats extraits de documents partagés Google Drive. Cela réduisait donc instantanément ce qu'il était possible d'aisément automatiser depuis les données déjà présentes dans les SIRH de reporting ; seuls les indicateurs relevant des effectifs et des salaires l'étaient. Automatiser cette masse de travail représentait un réel enjeu pour j'équipe paie. Au moment où j'ai pris connaissance du dossier, le Bilan Social était créé à partir d'un fichier Excel colossale regroupant toutes les informations agrégées par les membres de l'équipe au fur et à mesure de sa création. Il s'agissait de 35 rapports de site à traiter pour en extraire l'information à la main, complété par des extractions de rapport retravaillé à la main pour retraiter les données afin qu'elles correspondent à la réalité et aux besoins des indicateurs du rapport – la confiance dans la qualité des données directement extraites du système ne semblait pas au maximum – et des apports de données venant d'autres SIRH hors du champs d'opération de SAP. L'intégralité de ce travail représentait huit mois du temps de travail de l'équipe ! Il était donc urgent de faire quelque chose...

Pour ce qui est du choix d'un nouvel outil mieux adapté, j'ai assez vite tourné mon attention vers une solution que je connaissais et qui me semblait sur l'instant plutôt adaptée. Utiliser QlikView pour générer directement le Bilan Social, avec la forme désirée et en mettant l'accent sur la data visualisation permettrait déjà de répondre aux problématiques de création du rapport et de mise à disposition de celui-ci. QlikView étant déjà connecté à SAP BI, j'estimais que les équipes techniques derrière la programmation des tableaux de bord seraient facilement capables de générer les indicateurs du bilan, si on leur montrait correctement comment ils étaient pensés. Pour le reste des données, il aurait s'agit, soit de connecter les systèmes concernés à QlikView pour un transfert de l'information requise, soit une alimentation périodique de QlikView par des fichiers plats travaillés en amont par l'équipe paie. J'ai donc introduit au sujet l'équipe de développement de QlikView interne à Solvay. Et organisé par la suite une réunion comprenant Mme Chemarin, le responsable de l'équipe technique, mon contact parisien en charge de la compilation des indicateurs pour le Bilan Social et moi-même, l'objectif étant de déterminer si QlikView se trouvait être un bon outil pour la mission à laquelle nous le destinions. Après réévaluation du dossier dans son ensemble, le responsable technique et ma responsable de stage en déduirent que QlikView ne présentait pas les caractéristiques nécessaires à l'obtention du résultat attendu. En effet, QlikView est certes un outil de reporting, mais c'est avant tout un outil de data visualisation et celle-ci n'est pas d'une importance capitale dans le cadre du Bilan Social. De plus, QlikView

est un outil prévu pour la comparaison de données entre elles, souvent dans un but d'analyse de variation. Développer tout un tableau de bord demande du temps et des moyens et ne vaut donc la peine que son utilisation est régulière par la suite. Le Bilan Social est malheureusement un rapport consulté une fois par an par une population assez restreinte, ce qui ne correspond pas du tout à l'usage habituel du logiciel. L'idée d'un développement sur QlikView prix donc fin à cet instant-là.

Entre temps, j'avais eu l'occasion d'être introduit à une partie de la suite SAP BusinessObjects que je ne connaissais pas : l'add-on³¹ SAP Analysis for Excel (que nous appellerons *Analysis* pour plus de convenance). C'est add-on permet la requête, directement depuis une feuille Excel, de n'importe quel rapport auquel l'employé a accès (grâce à l'identification centralisée³²) comme s'il était sur le portail habituel de reporting self-service. Cela permet de travailler directement sur les données sur Excel tout en gardant une souplesse sur les paramètres d'extraction de l'information. La capture suivante montre l'apparence que prend Analysis sur Excel.



L'objectif de ma mission allait donc changer. Nous décidions, avec Mme Chemarin, que l'important pour lors était la compréhension et la connaissance du Bilan Social et de ses indicateurs. Si l'aspect automatisé pouvait suivre, tant mieux, mais cela serait la réelle

³¹ Un (une) add-on est un paquet de données qui permet la complétion d'un logiciel par de nouvelles fonctionnalités.

³² Ce mode d'identification, utilisé entre autres par Solvay, permet la connexion d'un utilisateur à tous ses réseaux simplement avec l'utilisation d'un seul mot de passe lors de son démarrage de session.

préoccupation d'un véritable projet (avec un budget...) dédié, chose que les Ressources Humaines n'ont pas encore l'air prêtes de faire. Je me tournais donc vers le potentiel d'Analysis et je revoyais mes objectifs : je ne traiterais plus que des indicateurs relevant de données présentes dans SAP (un bonne trentaine), ensuite je les produirait sur un fichier Excel à l'aide de requêtes Analysis le moins retraitées possible afin de rester dans une logique d'automatisation et enfin je les qualifierais à l'aide d'un fichier les répertoriant et donnant toutes leurs caractéristiques utiles (sources, filtre Analysis utilisé pour leur génération, méthode actuelle, variation entre les résultats de la génération par Analysis et la méthode actuelle, etc.). J'espère pouvoir laisser d'ici la fin de mon contrat une base solide au démarrage d'un projet futur de réelle modernisation de cette pratique. Mais quoiqu'il advienne, je laisserai une documentation utile qui servira par la suite probablement à l'équipe de Mme Chemarin au Service Center de Lisbonne – je dois d'ailleurs leur en faire la présentation juste après le rendu de ce mémoire.

Optimisation du système de reporting Ressources Humaines

Sortons un peu du sujet du Bilan Social. Mon poste a également consisté à essayer d'optimiser le système actuel de reporting Ressources Humaines de Solvay. Cela a pu se faire de différentes manières.

D'abord, on peut avoir une approche analytique de la question. Par exemple, l'optimisation des accès au tableau de bord QlikView Ressources Humaines est un sujet important de ma fonction. Il s'agissait donc dans un premier temps d'analyser les données d'utilisation de la plateforme et d'en identifier les utilisateurs *jamais connectés*. On pouvait ensuite se poser la question de la légitimité de leur accès et le leur retirer s'il n'en présentait pas. Retirer les accès des utilisateurs *jamais connecté* – souvent pour de nombreuses raisons : non connaissance de ses accès, consultation des statistiques effectuées par des subordonnées, manque de formation, etc. – permet en bout de course de mieux rendre compte des statistiques d'usage en supprimant les données faussant les résultats.

J'ai par la suite, en poursuivant le même objectif, adopté une approche qualitative en organisant l'envoi d'une campagne d'emailing destinée à communiquer et à interagir avec la population de personnes auxquelles des accès avec été donnés. Dans cet email, je leur faisais part du fait qu'ils (ou elles) possédaient un accès au tableau de bord des Ressources Humaines de l'entreprise (pour ceux qui ne le savaient pas...) et je leur laissais trois choix de réponse : demander de recevoir plus d'information sur le tableau de bord, demander de recevoir une

formation ou bien demander le retrait de leur accès. Avec cette action, j'ai pu optimiser un peu plus la formation et les accès relatifs à QlikView.

Développement de mon expérience professionnelle personnelle

Il ne faut pas oublier que le principe de l'alternance est de pouvoir permettre aux étudiants de poursuivre leur scolarité tout en bénéficiant d'une expérience professionnelle enrichissante. L'enrichissement de cette expérience devait donc être un des objectifs principaux de ma période en entreprise. Et de ce côté-là, je suis très reconnaissant des possibilités qui m'ont été accordées par ma responsable hiérarchique.

Il m'a tout d'abord été possible d'interagir directement avec des prestataires potentiels au nom de Solvay. Il n'y avait rien de formel là-dedans, cela représentait simplement une occasion pour moi de découvrir le marché des solutions de reporting et de gestion des données des Ressources Humaines, tout en fournissant un travail de benchmark en aval. Ainsi ai-je pu me rendre à des demi-journées *workshop* chez des fournisseurs comme Quantzig ou Denodo. Ces visites se concrétisaient de mon côté par des présentations de l'offre émise par ces développeurs de solutions à Mme Chemarin, ce qui lui permettait de garder un œil sur certaines possibilités qu'elle n'avait pas le temps d'étudier.

De même, elle m'a régulièrement invité aux réunions auxquelles elle était conviée. Je n'y tenais le plus souvent aucun rôle mais cela me permettait de me tenir au courant de l'avancée des certains sujet – et comme je l'ai dit plus haut, c'est un métier pour lequel il faut rester bien informé de ce qu'il se passe dans l'entreprise. Nous avons également, dès la fin de la première année, mis en place un système de point hebdomadaire entre Mme Chemarin et moi-même. Son objectif était pour moi de lui présenter l'avancement de mes dossiers en cours et des demandes qu'elle pouvait m'avoir formulées, et pour elle, de me tenir informé de ce à quoi je n'avais pas pu être convié – notamment ce qu'il se passait en fin de semaine, journées dédiées à mes cours.

Enfin, même si j'ai précisé en début de partie que je n'avais pas travaillé quotidiennement avec elle, j'ai pu bien apprendre à connaître l'équipe de Mme Chemarin à Lisbonne au travers de deux séminaires organisés là-bas. En plus de découvrir une ville que je ne connaissais pas, ces journées de *team bulding* à l'heure de la restructuration du projet Oxygen étaient très bénéfiques pour la communication du groupe. Entre demi-journées *workshop* et *kick-off meeting*, je garderai un souvenir professionnel très enrichissante de ces séminaires presque entièrement en anglais.

À ce niveau de lecture du mémoire, vous devriez avoir bien cerné quelle a été mon activité en alternance pendant ces deux dernières années. Ce fut un stage très inspirant qui me permet aujourd'hui d'y voir un peu plus clair dans mon projet professionnel. J'ai pu y acquérir des compétences en analyse de données que je ne possédais pas et ma compréhension du fonctionnement du monde de l'entreprise, particulièrement des grands groupes, s'en est trouvée renforcée. Mon anglais s'est renforcé grâce à une utilisation quotidienne et les nombreux contacts que j'ai eus dans divers services m'ont forcé à améliorer ma communication orale et écrite. Mais que cela nous a-t-il appris sur ce qui fait ou non un bon système de reporting des Ressources Humaines ? La prochaine sous-partie se propose de faire un point sur ce que je pense de la question, en y incorporant également les connaissances que j'ai acquises à partir de la littérature consultée à l'occasion de l'écriture de ce mémoire.

2.2.2. Conclusions personnelles sur le reporting Ressources Humaines

L'objectif de ce mémoire est de déterminer les paramètres qu'il faut prendre en compte lorsque l'on souhaite dresser un état des lieux de la maturité de son reporting des données des Ressources Humaines. J'ai donc dans un premier temps consulté la littérature sur le sujet et j'en ai compilé les connaissances importantes à mes yeux quant à ma problématique dans le premier chapitre de ce mémoire. Ensuite, j'ai tenté de vous retransmettre au mieux mon expérience professionnelle chez Solvay en espérant en tirer des conclusions additionnelles. En effet, j'ai effectué ma période de stage au sein de l'équipe en charge du reporting des Ressources Humaines, ce qui m'a laissé beaucoup d'occasions de me créer une opinion sur la fonction et de ses enjeux. J'aimerais donc proposer ici un résumé vraiment synthétique des conclusions personnelles auxquelles je suis arrivée quant à la performance d'un système de reporting des données des Ressources Humaines. Cette performance s'articule selon moi autour de quatre mots-clés : pertinence, fiabilité, productivité et accessibilité. Je fournirais à chaque fois quelques exemples pour plus de clarté et nous utiliserons ensuite dans le dernier chapitre ces mots-clés comme base de construction de notre test de maturité du reporting des Ressources Humaines.

La pertinence du reporting des données des Ressources Humaines d'une entreprise est la base sur laquelle va se construire tout le reste. Il s'agit du pourquoi et du comment. Pourquoi a-t-on besoin de tel indicateur ? De tel outil ? Comment répond-on au mieux à la demande ? Par quelles solutions et quels processus ? Et je rajouterais même qu'il est important de se demander pour chacun de ces mots-clés s'il existe un poste actuel qui en a la responsabilité. Quelqu'un est-il responsable de la pertinence du reporting des Ressources Humaines ? La pertinence réside majoritairement dans la saisie précise des besoins des clients internes : cela passe par des sondages, un suivi des statistiques d'utilisation, etc. Une fois ces besoins identifiés, il faut accorder l'offre en conséquence. Faut-il mettre à disposition de l'analytique Ressources Humaines ? Je pense par exemple que, même s'il ne s'agit pas de la même discipline ni des mêmes personnes, la présence ou non d'un service Big Data en charge de problématiques Ressources Humaines impacte la manière dont l'offre (et le bon fonctionnement !) du reporting des Ressources Humaines doit être pris en compte. De même, quels types d'outils met-on à disposition des collaborateurs ? Et on pourrait se poser bien d'autres questions avant d'avoir tout couvert. Chacun de ces mots-clés structurera le test de maturité du prochain chapitre et de ce fait, ils y seront plus détaillés.

La fiabilité du reporting des données Ressources Humaines d'une société est ensuite son principal argument de vente. Même si la vitesse (voire la précipitation...) de déploiement prime encore d'avantage, surtout dans les grands groupes cherchant absolument un ROI rapide sur leurs investissements technologiques, la patience dans la construction et la fiabilisation d'un système de reporting est primordiale. La fiabilité renvoie à la notion de confiance des utilisateurs. En effet, plus cette confiance sera élevée, plus l'utilisation du système en place sera bonne. Il faut donc fiabiliser les données afin d'améliorer la confiance des utilisateurs envers le système mais également augmenter la confiance des utilisateurs envers le service en charge de la gestion du reporting des Ressources Humaines pour fiabiliser d'autant plus le contenu qu'il met à disposition – ce qui passe essentiellement par des leviers de communication permettant aux équipes reporting de se rapprocher des clients finaux. En ce qui concerne la fiabilité des données, il n'y a pas mille solutions : il faut mettre en place une politique de certification de la qualité des données et réutiliser ces données à des fins analytiques pour créer une boucle de rétroaction positive quant à leur qualité.

La productivité du reporting des données des Ressources Humaines d'une organisation comme Solvay impacte bien des domaines – des obligations juridiques aux études poussées des données grâce au Big Data. Le fonctionnement des outils mais également du service reporting des Ressources Humaines se doit donc d'être optimisé afin de représenter un réel

support au quotidien des fonctions demandeuses de données, et non pas devenir une contrainte de travail handicapante – l’insatisfaction envers les systèmes de reporting est fort courante. Cette productivité du reporting des données des Ressources Humaines doit donc se focaliser sur deux points : l’optimisation technique du système et l’optimisation procédurale du fonctionnement du service. Par exemple, mettre un point d’honneur à correctement effectuer le paramétrage d’une solution. Ou encore automatiser les processus laborieux et peu générateurs de valeur comme la production du Bilan Social. Ou même, d’un point de vue plus technique, faire travailler ses équipes informatiques à l’optimisation de la fluidité des services. Au niveau du service reporting des Ressources Humaines, l’établissement et la standardisation de processus clairs et simple, à l’aide d’un livre blanc ou d’une documentation fournie et à jour, permet de conserver de l’ordre et de la cohérence dans les actions entreprises. Par exemple, chez Solvay, pour chaque demande de changement des systèmes, une fiche de *change request* doit être complétée en bonne et due forme. C’est seulement à cette condition que des actions techniques sont mises à l’œuvre. Techniquement parlant d’ailleurs, un point d’honneur doit être fait à la formation correcte des équipes en charge des systèmes... sur ces systèmes ! Cela paraît évident mais pour preuve, j’ai dû tenter de faire du support sur un outil auquel on ne m’avait pas formé avec le cas de Pixid. Toujours avec l’exemple de Pixid, il faut absolument garantir une relation saine entre les Ressources Humaines, la DSI et les SIRH. Court-circuiter cette relation au prix de la qualité pour un gain de rapidité éphémère ne mène à rien de performant sur le long terme et peu couter beaucoup d’argent à une société.

L’accessibilité du reporting des Ressources Humaines d’un groupe de la taille de Solvay doit soulever bien des questions. D’une part concernant l’ouverture que l’entreprise souhaite donner à ses données des Ressources Humaines. Et d’autre part concernant l’ouverture que la société peut donner à ses données des Ressources Humaines. La nuance est dans le verbe. Lorsque l’on parle d’accessibilité de l’information, cela sous-entend nécessairement une stratégie de répartition des autorisations – suite à des analyses d’utilisation comme on a pu le voir avec QlikView – mais aussi des obligations d’ordre légal – comme la loi Informatique et libertés sur les données sensibles par exemple. Il faut donc qu’il y ait une personne en permanence responsable de l’attribution et de l’analyse de ces accès. Je recommanderais aussi la communication sur ce domaine : l’envoi de campagnes d’information sur la récente RGPD ou sur la politique de consultation des données des Ressources Humaines de l’entreprise permettrait de répondre à de nombreuses questions avant même qu’elles ne soient posées. Et enfin, parler d’accessibilité relève selon moi également de

la capacité qu'ont les utilisateurs de s'approprier les systèmes de reporting des données des Ressources Humaines. Cela passe nécessairement par une phase de formation à l'utilisation de ces nouveaux outils numériques. Ces campagnes de formations doivent être régulièrement relancées afin de s'assurer que tous les clients finaux possèdent les compétences suffisantes pour tirer le plus de valeur possible des données des Ressources Humaines.

Cette partie m'aura permis de détailler l'activité professionnelle que j'ai pu avoir durant deux années en tant que Chargé de missions Analyse de données des Ressources Humaines pour l'entreprise Solvay. Elle nous aura aussi permis, je l'espère, de rendre plus clairs les enjeux concernant la gestion d'un SIRH de reporting. Il aura fallu dans un premier temps découvrir un peu mieux la société Solvay pour ensuite s'intéresser au fonctionnement de ses Ressources Humaines, ses SIRH et son reporting. Il fut ensuite plus facile de raconter mon expérience sur cette base explicite. Je suis très satisfait de cette période en entreprise. J'y ai découvert deux domaines que je ne connaissais pas du tout auparavant – les Ressources Humaines et la gestion de données – et j'ai renforcé mes compétences d'intégration professionnelle. Cela conforte ma volonté de débiter ma carrière dans un groupe multinational car c'est ce qui selon moi offre le plus d'opportunités par la suite. Maintenant que nous savons que le succès du fonctionnement d'un système de reporting des données des Ressources Humaines repose sur quatre aspects fondamentaux (pertinence, fiabilité, productivité et accessibilité), nous pouvons nous baser dessus pour construire notre test de maturité. Mais avant, il va falloir poser une méthodologie à cette construction, sans cela, il risque de présenter des résultats aberrants.

Partie III - Présentation du test d'évaluation de maturité reporting Ressources Humaines

L'intérêt de ce mémoire résidera dans l'aptitude qu'il aura à exposer de manière compréhensible au lecteur les enjeux relatifs au maintien d'une infrastructure numérique de reporting des données des Ressources Humaines d'une entreprise. Le test de maturité détaillé

dans ce chapitre se propose de faire office de résumé de la compréhension que j'ai acquis du sujet aux termes d'une étude sérieuse de la littérature et d'une expérience professionnelle du métier. Nous allons voir dans un premier temps quelle a été ma réflexion quant à la manière de construire ce test. Puis j'expliciterai son mode d'emploi afin que le lecteur soit bien conscient du sens à lui accorder. Et pour finir, nous jouerons le jeu en testant la maturité du reporting des Ressources Humaines de Solvay avant d'en interpréter les résultats.

3.1. Méthodologie de construction du test d'évaluation de maturité reporting Ressources Humaines

La première étape de la construction de n'importe quel test est d'en donner une définition, un sens clair. On parle ici de maturité du reporting des données des Ressources Humaines. Qu'entendons-nous par maturité ? Si nous nous référons à la définition de Wikipédia, « la maturité est l'étape dans laquelle se trouve un organisme qui a atteint son plein développement ». Un organisme, ou un système... Il s'agirait donc ici de déterminer où en est le système de reporting des Ressources Humaines étudié dans son évolution vers un état de plein développement, ou autrement dit, vers un état d'efficacité maximale. Nous arrivons donc ici selon toute logique à la première limite de cette analyse. En effet, l'estimation d'un tel état de maturité optimale ne sera avec ce mémoire que le résultat d'une analyse mi-objective (littérature), mi-subjective (stage), de la part d'une seule et unique personne, moi-même. Et je présume que même parmi la communauté de professionnels du domaine, il existerait de nombreux désaccords si la question venait à être soulevée lors d'un débat. Je pense donc que cette estimation est intrinsèquement subjective ; elle n'engagera alors que moi. Cela étant dit, il sera également intéressant que définir ce que nous allons couvrir avec l'utilisation de l'expression *reporting* des Ressources Humaines. Parlerons-nous de maturité des systèmes ? De maturité des processus ? Nous avons pu comprendre au travers de cet écrit que les uns n'allaient pas sans les autres, et de ce fait, nous tenterons de traiter ici tous les aspects qui constituent le reporting des données des Ressources Humaines.

3.1.1. Forme du test d'évaluation de maturité reporting Ressources Humaines

À partir du moment où j'ai entrepris de réaliser cet exercice, j'ai commencé à étudier les offres de tests de maturité digital qui existaient de par Internet. Et je me suis rendu compte qu'il en existait un nombre incroyable. Pour tout type de sujets numériques, la demande pour des outils simples et rapides d'évaluation de niveau de maturité digital semblait forte. Mais malgré cette profusion, un seul type de test semblait prévaloir : le questionnaire (parfois intitulé quizz). Chaque questionnaire a ensuite sa propre méthode d'attribution de points en fonction des réponses et sa propre vision de ce qu'est la maturité numérique. Un score final détermine le niveau de maturité. J'ai décidé de produire un travail similaire dans l'essence mais d'y apporter ma propre approche.

Le test de maturité reporting des données des Ressources Humaines, que vous trouverez dans son intégralité en annexe de ce mémoire, se présente comme un formulaire à remplir – j'avoue n'avoir pas grandement travaillé l'esthétique de celui-ci, veuillez m'en excuser – constitué de question à choix multiples. Ces questions sont organisées en catégories et sous-catégories, permettant de décomposer le score en une analyse plus fine des résultats. Un score final détermine le niveau de maturité actuelle du reporting des Ressources Humaines de l'entreprise testée, selon ma définition de ce qu'est un niveau de maturité avancé dans le domaine. Nous parlerons de question pour simplifier la compréhension, mais il s'agit en réalité d'affirmations qu'il faut valider ou invalider (voire nuancer). Chaque question comporte une à trois réponses hiérarchisées possibles et rapporte donc de 0 à 2 points. Les points sont ensuite agrégés par sous-catégorie puis par catégorie avant d'entrer dans le calcul du score final – rendu sur 10. Celui-ci s'effectue à l'aide d'une pondération permettant d'équilibrer le poids des différentes catégories, celles-ci étant selon moi équivalentes en termes d'enjeux, même si elles ne comptent pas toutes le même nombre de questions. Dans son intégralité, le formulaire compte 49 questions réparties en quatre catégories s'inspirant des mots-clés du succès du reporting des données des Ressources Humaines identifiés en fin de chapitre précédent : pertinence, fiabilité, productivité et accessibilité.

3.1.2. Fond du test d'évaluation de maturité reporting Ressources Humaines

Comme on l'a vu, la finalité de ce formulaire est d'évaluer le niveau de maturité reporting des Ressources Humaines d'une entreprise. Pour ce faire, il faut nécessairement que les questions posées fassent écho à la validation de notions favorables à son bon fonctionnement. À l'issue des deux premières parties de ce mémoire, nous avons identifié quatre leviers de performance du reporting des données des Ressources Humaines à travers la littérature et mon expérience personnelle. Ces quatre leviers constituent les quatre catégories de questions qui forment le formulaire de test. L'objectif ici n'est pas de décrire toutes ces questions, elles résultent d'un condensé de tout ce que nous avons vu précédemment dans ce mémoire, mais simplement de donner les sous-catégories qui le constituent afin de clarifier la logique du contenu. Il conviendra ensuite au lecteur de découvrir par lui-même le formulaire en l'utilisant.

La première catégorie du test de maturité reporting des Ressources Humaines concerne la pertinence du reporting. L'idée derrière les sous-catégories est de différencier les principaux éléments qui constituent la notion. Ainsi, la pertinence d'un système de reporting se base sur deux aspects : la compréhension des besoins des clients, puis l'offre de reporting restituée en retour. Ensuite, de façon encore un peu plus précise, ces sous-catégories sont divisées en rubriques. Celles-ci permettent d'encore mieux comprendre à quelle typologie de notion les questions du formulaire font référence. On trouvera donc à travers les sous-catégories de ce test des rubriques *pratiques analytiques*, *pratiques opérationnelles*, *caractéristiques du système de reporting actuelle*, etc. Pour ce qui est de la fiabilité du reporting des données des Ressources Humaines, l'approche se base sur deux choses : la fiabilité des données et la fiabilité du service. Les données transitant dans un réseau de reporting doivent effectivement être fiables pour en permettre une analyse, mais le fonctionnement du service en charge de ce reporting se doit également d'être fiable, ce qui se traduit par certaines pratiques opérationnelles. La productivité est ensuite un élément vital de la performance général de solutions informatiques. Là encore, il s'agit à la fois de l'optimisation technique des systèmes et de l'optimisation de la gestion opérationnelles, mais également de celle des compétences des spécialistes du reporting. Enfin, l'accessibilité des données constitue le quatrième aspect à prendre en compte lors que l'on s'interroge sur l'état de son reporting des Ressources Humaines. Les questions qui y font écho sont séparée en deux sous-catégories : l'ouverture de l'accès aux données aux clients et le respect légal de l'accessibilité aux données. Toutes les catégories de ce formulaire se terminent sur une sous-

catégorie de gouvernance. L'objectif est de savoir si le service reporting prévoit actuellement un poste dont la description inclut le pilotage de la catégorie correspondante. Certaines questions n'ont pas de choix à trois possibilités ; cela veut dire que les réponses à ces affirmations en peuvent être nuancées. Une fois toutes les questions traitées, l'utilisateur du test pourra compiler ses résultats par catégories et multiplier le score de chacune par le coefficient d'équilibrage qui lui est dédié sur le formulaire.

3.2. Mode d'emploi du test d'évaluation de maturité reporting Ressources Humaines

3.2.1. Indications préalables

Je me dois de spécifier quelques indications concernant ce test d'évaluation de maturité reporting Ressources Humaines. En effet, son usage ne sera bénéfique que si l'utilisateur a bien conscience de certains points. Tout d'abord, ce travail est le fruit d'un travail de recherche et d'une expérience professionnelle, et reflète donc de ce fait des conclusions parfaitement personnelles. Le score final obtenu à l'issue de ce test est donc à prendre avec du recul. Par exemple, ce test n'est vraiment valable que dans le cas d'une entreprise possédant déjà une taille honnête, les PME fonctionnant en général sur des modèles de reporting différents. Mon souhait est que par ce test, l'utilisateur se questionne, se livre à une introspection quant à la qualité de son service de reporting. J'espère également porter son attention sur des pratiques qu'il n'aurait pas envisagées. Un score mauvais ne signifie pas nécessairement un manque de maturité. Il pourra en revanche certainement permettre d'identifier plus facilement des points de faiblesse et d'amélioration grâce au système de catégories et sous-catégories qui le découpe.

3.2.2. Méthode de réponse au questionnaire

Afin de tirer le maximum de valeur des résultats de ce test de maturité, il conviendra d'adopter une certaine approche. De plus, une bonne compréhension des réponses possibles est nécessaire. En ce qui concerne l'approche, l'utilisateur devra répondre absolument à toutes les questions du formulaire et de façon totalement honnête, sans quoi le résultat final en serait faussé. Les réponses proposées sont les suivantes : « Pas encore vrai », « Partiellement vrai », « Parfaitement vrai ». Elles décrivent chacune un état estimé de la véracité des affirmations qui composent le test. « Pas encore vrai » voudra donc dire que, selon l'utilisateur, la notion ou la pratique abordée n'est pas encore intégrée à son reporting des Ressources Humaines ou à son entreprise. « Partiellement vrai » renverra à l'idée que la notion ou la pratique est en cours d'intégration, même à un état avancé. « Parfaitement vrai » finalement, exprimera le fait que la notion ou la pratique est complètement intégrée. Certaines questions ne comportent que deux réponses possibles (elles ne permettent pas de nuance). Cela marque le caractère particulier de ces affirmations : soit elles nécessitent une réponse fermée (oui ou non), soit elles sont primordiales à la maturité du reporting et ne permettent pas de nuance, comme les notions de responsabilités par exemple.

3.3. Application du test d'évaluation de maturité reporting Ressources Humaines au cas de Solvay

Après la création de mon test d'évaluation de la maturité reporting Ressources Humaines, je l'ai présenté à ma responsable de stage chez Solvay, Mme Chemarin. Elle s'est très volontiers laissée prendre au jeu, car c'était aussi une occasion pour moi de montrer ce que j'avais tiré de mon expérience professionnelle à ses côtés. Je me propose donc ici d'en commenter les résultats en me basant sur les discussions que nous avons eu lors du remplissage du formulaire. Le service de gestion du reporting des données des Ressources Humaines, dont elle a en partie la charge, et l'offre qu'il propose obtiennent un score de 8/10 à l'issue du questionnaire. Comme on aurait pu s'y attendre, le Groupe Solvay présente déjà une démarche très mature quant à l'approche qu'il a de son reporting Ressources Humaines.

Mais encore une fois, l'intérêt de ce test réside surtout dans le détail. Par exemple, sur les questions liées à l'analyse des tickets pour en tirer de l'information utilisée à l'amélioration des systèmes de reporting et du service, Mme Chemarin a souligné le fait qu'ils essayaient de le faire, mais que cela se révélait au bout du compte plutôt difficile. J'ai pu le constater par moi-même lors de certaines analyses de ces tickets que j'ai mené durant mon stage. Le contenu des tickets est très chaotique et il est difficile d'en tirer de la valeur de manière quantitative. Pour l'instant, et même si le service Big Data de Solvay travaille sur le sujet, la seule option valable est l'analyse du contenu des tickets au cas par cas. Et cela peut être long, vu les dizaines voire centaines de tickets générés par jour à travers le monde dans tout le Groupe. De même, la centralisation de la gestion des tickets vers les Global Centers rend difficile le suivi intégral des demandes. En effet, beaucoup du contenu de ces tickets n'arrive jamais sur l'écran de Mme Chemarin, car ils sont traités puis rapidement archivés. Plus loin dans le formulaire, la question sur le paramétrage des systèmes de reporting en passant par des projets m'a fait réaliser une chose que je n'avais pas pris en compte : le re-paramétrage d'un outil, même s'il doit se faire dans une démarche cohérente, peut nécessiter une certaine rapidité d'action. Dans le cas de modification mineurs, des processus de maintenance existent chez Solvay et permettent de s'affranchir du mode projet. À l'issue de ce test, on peut identifier plusieurs points de progression pour la société en ce qui concerne sa gestion du reporting Ressources Humaines. Déjà, il manque au service un moyen plus efficace de récolter les avis et recommandations de ses utilisateurs. Mme Chemarin y pense depuis quelques temps. Ensuite, l'offre de reporting actuelle de Solvay ne permet pas aux clients d'aborder l'analytique Ressources Humaines. Comme on a pu le voir précédemment, SAP Analytics Cloud est à l'étude, mais cela reste tout de même des pratiques difficiles à implanter durablement, notamment à cause de la résistance naturelle au changement lorsqu'il est complexe : l'analytique n'est pas qu'un outil, c'est également une méthode qu'il faut s'approprier. Mais majoritairement, le reporting des données des Ressources Humaines de Solvay présente les caractéristiques d'un processus mature, bien intégré à son environnement et en constante évolution.

Conclusion

Dès les années 1990, l'intérêt pour l'audit social avait donné à l'approche statistique et quantifiée des Ressources Humaines une certaine popularité. C'est ainsi que s'est développée une gestion du personnel plus rigoureuse, ambitieuse et moderne. Plus tard, construit sur le modèle de la consolidation financière, le contrôle de gestion social a émergé d'une logique générale d'optimisation de la masse salariale, surtout dans le cas de grands groupes internationaux. Qu'il s'agisse d'effectifs, considérés en nombre de salariés ou en ETP, qu'il s'agisse de catégories ou plus encore de filières professionnelle, sinon de métiers, qu'ils s'agisse de durée de travail pour produire la base de calcul des indicateurs de fréquence ou de gravité » en matière d'accidents du travail, le contrôle de gestion social a tout eu à bâtir. La discipline s'est structurée au fil des années, au rythme des crises, de l'émergence d'accords, de chartes et de normes internationales et repose sur trois enjeux majeurs : tout d'abord, un enjeu général de gestion de société multiples, potentiellement détenues à différents niveaux de participation et de recentrage sur les cœurs de métiers ; ensuite, la pression liée à la recherche et à la comptabilisation de la performance a professionnalisé plus rapidement la fonction ; et enfin, les attentes sociales de la part des collaborateurs mais également des gouvernements a forcé les grands groupes à produire une communication plus homogène de leurs données à l'adresse des différentes parties prenantes. Régulière mais ponctuelle, l'information sociale est alors entrée dans une perspective, une dynamique à moyen / long terme dans laquelle elle peut particulièrement s'épanouir.

Le début de ce mémoire nous aura permis de mieux comprendre quels sont les tenants et les aboutissants de la fonction Ressources Humaines d'aujourd'hui. Nous avons parcouru les aspects de la fonction, du recrutement à la rétention salariale, en passant par les nouveaux supports du numérique et la mobilité croissante des personnes. Il a ensuite été possible de s'intéresser aux données elle-même. Elles se découpent en sept grands domaines que nous avons rapidement décrits : la gestion administrative, la gestion de la paie, la gestion des temps, le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion des talents. Une fois que nous en savions un peu plus sur ces données, nous pouvions nous pencher sur la manière dont l'information contenue dans ces données était redistribuée à l'ensemble de l'organisation. Nous avons introduit le concept de reporting et l'avons remis en question : les données ne font pas tout, encore faut-il réellement en comprendre le sens et en tirer de la valeur. C'est de ce

constat que sont nés l'analytique et le Big Data Ressources Humaines. Mais nous avons également pu voir que, malgré le caractère plus technique et la proposition de valeur plus élevée de ces deux approches comparées au reporting, ce dernier est la clé de voute de leur bon fonctionnement : l'analyse de données n'a de sens que si ces données sont qualitatives. Le reporting adopte donc une double posture. Il s'agit pour lui de rendre compte de l'état des données sociales d'une entreprise à un instant donné, mais également de mesurer la qualité de l'information qu'il dispense. Nous avons ensuite pu le voir dans la second partie de ce mémoire, il est loin d'être facile de s'assurer de la qualité des données d'un système, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une grande multinationale. Mon stage de deux années chez Solvay m'a permis de mieux comprendre quels étaient les enjeux et les difficultés du reporting des Ressources Humaines. Nous avons pu voir que le service en charge avait pour missions principales l'accompagnement les utilisateurs et le développement de l'offre de reporting en adéquation avec les besoins des client. A la suite de la rédaction de mon rapport de stage, il m'a été plus facile ensuite d'identifier les facteurs à prendre en compte lorsque l'on s'interroge sur la qualité du reporting que l'on met à disposition dans son entreprise. Ils sont regroupés autour de quatre axes majeurs : la pertinence, la fiabilité, la productivité et l'accessibilité du reporting des données des Ressources Humaines. Finalement, pour donner un côté plus interactif à ce devoir, j'ai compilé le contenu de ma réflexion sur le sujet dans un formulaire de test destiné à mesure un niveau de maturité dans la tenue du reporting d'une entreprise. Ma supérieure hiérarchique chez Solvay et moi-même nous sommes amusés à l'appliquer au cas de Solvay : il en sort que l'entreprise, même si elle possède des points de faiblesse à ce niveau-là, fait déjà preuve d'une maturité bien avancée quant à son reporting des Ressources Humaines. Cela nous a permis d'intéressantes discussions de remise en cause de l'existant ; et c'est là où réside selon moi en grande partie son intérêt. Même s'il ne reflète que le résultats de déductions personnelles, j'espère que le contenu de ce test permettra aux décideurs qui souhaiteraient l'utiliser de mieux comprendre ce qui fait l'intégrité d'un système de reporting, de se questionner sur sa propre prestation et de découvrir des notions qu'il n'aurait pas encore pris en compte dans sa réflexion. Car l'amélioration de la performance de n'importe quelle pratique nécessite forcément une remise en cause permanente des pratiques admises.

Annexes

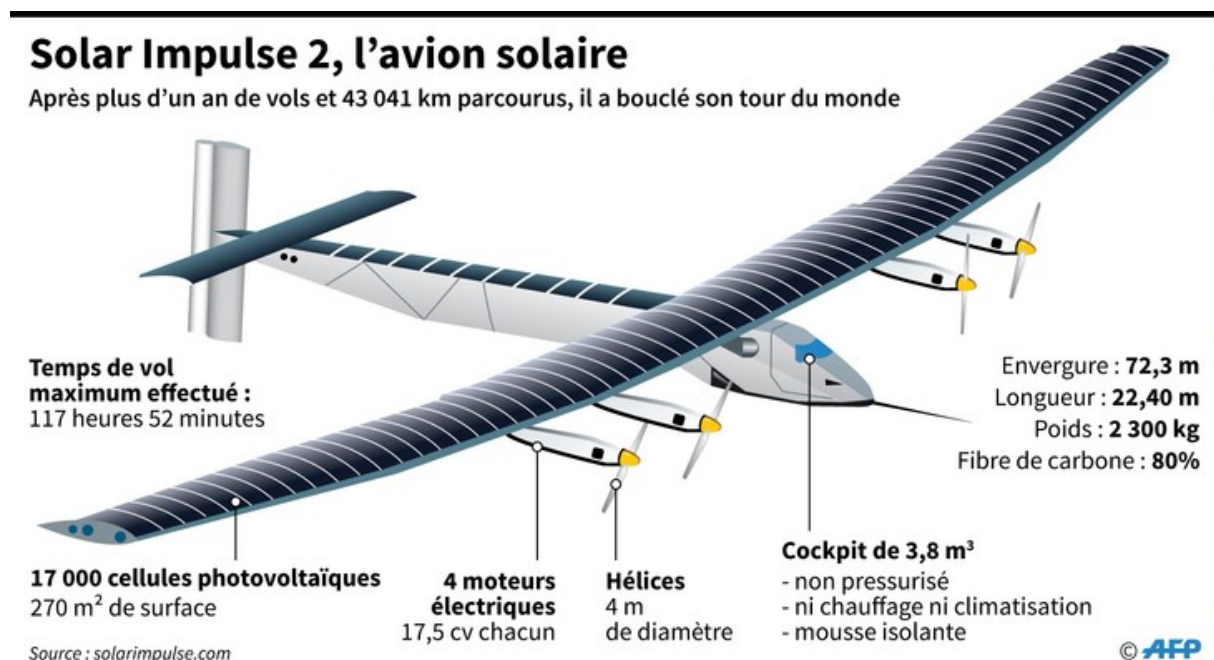
Annexe 1 : Exemples de données administratives gérées par les SIRH

Type de données	Catégorie	Reporting RH	Exemples
Dossier salarié	Données entrantes	Utilisées	Nom, adresse, numéro de sécurité sociale, téléphone, poste, statut
Justificatifs administratifs	Données entrantes	Peu utilisées	Déclaration préalable à l'embauche (DPAE), déclaration sociale nominative (DSN)
Déclaratives légales	Données sortantes	Très utilisées	Moyenne d'âge, ratio homme / femmes
Paie	Données sortantes	Très utilisées	Avenant, catégorie de poste, convention collective
Gestion	Données sortantes	Très utilisées	Âge, sexe, ancienneté

Annexe 2 : Exemples de données de recrutement gérées par les SIRH

Type de données	Catégorie	Reporting RH	Exemples
Dossier candidat	Données entrantes	Peu utilisées	Âge, sexe, diplôme, CV, LinkedIn
Statistiques jobboards	Données entrantes	Peu utilisées	Statistiques de campagne recrutement (vus, clics, candidature)
Gestion	Données sortantes	Utilisées	Budget prévisionnel, statistiques de recrutement

Annexe 3 : Schéma détaillant le projet Solar Impulse 2

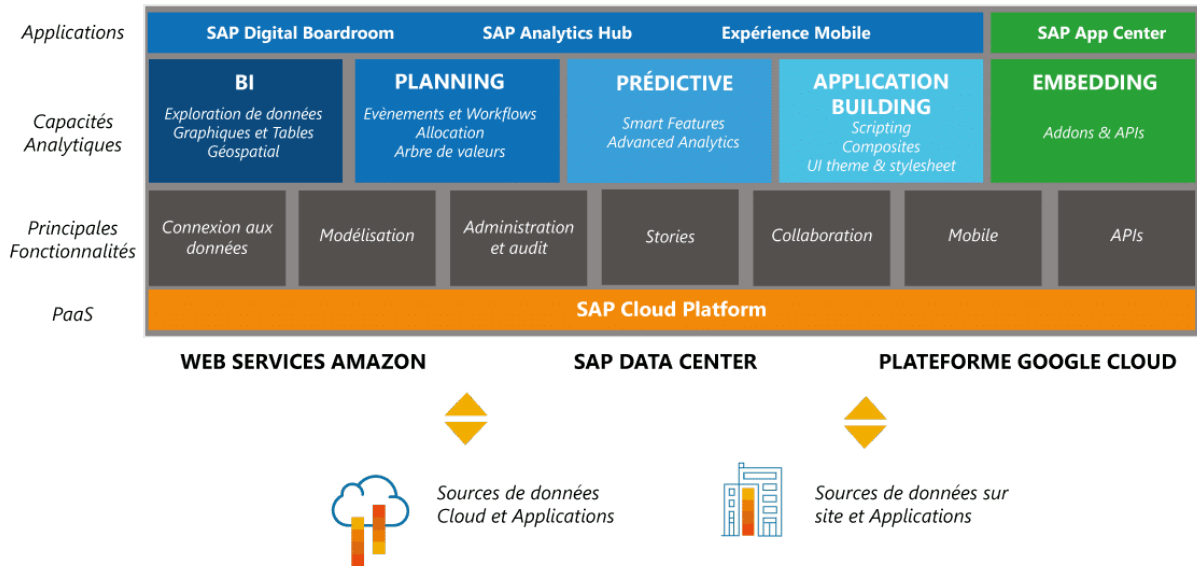


Source : solarimpulse.com

Solar Impulse désigne deux avions solaires construits à l'initiative des Suisses Bertrand Piccard et André Borschberg, à l'École polytechnique fédérale de Lausanne. Les deux pilotes en assurent le développement depuis 2003. Le projet vise à construire puis à faire voler de nuit comme de jour, sans carburant ni émission polluante pendant le vol, un avion monoplace




à moteurs électriques alimentés uniquement par l'énergie solaire, jusqu'à effectuer un tour du monde.

Annexe 4 : Schéma décrivant le fonction de SAP Analytics Cloud



Source : decivision.com

Annexe 5 : Tableau comparatif des fonctionnalités de QlikView et QlikSense

 Feature	 QlikView	 Qlik Sense
OLAP	✓	
ETL	✓	✓
Self-service visualizations		✓
Guided analytics	✓	
Filter required	✓	
Data story-telling		✓
Data mining & analytics		✓
Modern visualizations		✓
Associative indexing engine	✓	✓

Source : data-flair.training.com

Annexe 6 : Exemple de présentation d'une analyse d'utilisation du tableau de bord RH de Solvay par ses différentes entités



Usage variations in depth

2017		2018		
GBU / Function	Sessions by GBU / Function	GBU / Function	Sessions by GBU / Function	
Solvay Business Services	118	Solvay Business Services	1077	Down
F Human Resources	987	F Human Resources	559	Down
Gbu Specialty Polymers	179	F Internal Audit	194	Up
Gbu Performance Polyamides	162	Gbu Special Chem	169	Up
Gbu Novicare	157	Gbu Specialty Polymers	145	Down
Gbu Special Chem	131	Gbu Performance Polyamides	142	Down
Gbu Soda Ash And Derivatives	90	Gbu Novicare	90	Down
F Research & Innovation	69	Gbu Technology Solutions	89	Up
Gbu Acetow	52	F Finance	75	Down
Gbu Peroxides	48	Gbu Soda Ash And Derivatives	46	Down
Gbu Aroma Performance	33	Gbu Peroxides	42	Down
Gbu Technology Solutions	32	F Research & Innovation	34	Down
Gbu Composite Materials	29	Gbu Composite Materials	24	Up
Sustainable Development & Energy	16	Gbu Coatis	28	Up
Gbu Coatis	16	Gbu Aroma Performance	23	Down
Gbu Fibras	16	F Communication	21	Up
F Internal Audit	8	F Multi Bu Commercial Network	14	Up
Gbu Silica	7	F Facilities Excellence	13	Up
F Corporate Secretary/Affairs	6	Gbu Fibras	13	Up
Zone Europe	5	F Industrial	12	Up
F Communication	3	Sustainable Development & Energy	8	Down
Gudris External Customer	2	Zone Europe	2	Down

* New : not enough sessions in 2017

Data key information :

- Sharp rise of Audit usage but sharp drop of FA HR usage
- New users in 2018 : Functions Finance, Commercial Network, Facilities Excellence, Industrial
- Key client's (HR) usage drop but rise of usage among smaller clients between 2017 & 2018

GBU / Function	Var total
F Multi Bu Commercial Network	1
Comex	3
F Corporate Secretary/Affairs	-4
Zone Europe	-2
F Facilities Excellence	11
F Industrial	11
Gbu Silica	-1
Sustainable Development & Energy	-4
F Communication	19
Gbu Fibras	11
Gbu Coatis	13
Gbu Acetow	-40
Gbu Aroma Performance	-5
F Research & Innovation	-15
F Finance	65
Gbu Composite Materials	16
Gbu Peroxides	-1
Gbu Technology Solutions	42
Gbu Soda Ash And Derivatives	-21
F Internal Audit	152
Gbu Novicare	-45
Gbu Special Chem	8
Gbu Specialty Polymers	-30
Gbu Performance Polyamides	-20
F Human Resources	-316
Solvay Business Services	-43

Users variation between 2017 & 2018 by GBU / Function

Annexe 7

Test de maturité reporting Ressources humaines démarrant en page suivante.

TEST DE MATURE REPORTING RESSOURCES HUMAINES

Le formulaire ci-dessous est à consulter après avoir pris connaissance de son mode d'emploi détaillé dans le mémoire dont il faut l'objet. Je n'ai malheureusement pas eu le temps de le programmer sur Excel, les scores en découlant seront donc à calculer manuellement.

Catégorie	Pertinence du reporting RH				
Compréhension des besoins					
Pratiques analytiques					
Le service reporting pratique régulièrement des sondages auprès des utilisateurs et en analyse les données quantitatives et qualitatives pour mieux comprendre leurs besoins.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting effectue un suivi régulier des statistiques d'utilisation des outils qu'il met à disposition des collaborateurs et en tire des conclusions sur leurs besoins.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting met en place une traçabilité des requêtes des utilisateurs auprès de leur support (ex. tickets) et en analyse le contenu pour en tirer des déductions quant à leurs besoins.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Pratiques opérationnelles					
Le service reporting s'impose une politique de remise en cause constante du besoin des clients.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting organise régulièrement des journées workshop en interne afin de partager autour de la définition des besoins des utilisateurs.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting a mis en place un système de récolte de recommandations des clients.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Activités dépendantes					
Un nombre conséquent de clients opérationnels et stratégiques dépendent du service reporting et du bon fonctionnement de son système.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
L'entreprise possède un service dédié à l'analytique et au Big Data RH dont la pratique dépend de la bonne qualité du reporting.	Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
Score sous-catégorie					
Commentaires :					

Catégorie	Pertinence du reporting RH				
Offre de reporting					
Pratiques opérationnelles					
Le service reporting effectue régulièrement un benchmark des solutions du marché des SIRH pour proposer une offre qui répond mieux aux besoins des collaborateurs.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le choix puis la mise en place d'un nouveau système par le service reporting s'effectue toujours en mode projet, avec notamment l'aide de POC (Proof of Concept) et sur la base d'une réflexion patiente et cohérente.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Offre actuelle					
L'offre de reporting actuelle permet l'extraction de données vers des formats de fichier bureautiques depuis les applications opérationnelles.	Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
L'offre de reporting actuelle est consultable via une plateforme dédiée et des requêtes instantanées.	Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
L'offre de reporting actuelle permet la mise à jour de requêtes directement formulées depuis des applications décisionnelles ou bureautiques (ex. SAP Analysis for Excel).	Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
L'offre de reporting actuelle inclue des applications de tableaux de bord.	Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
L'offre de reporting actuelle permet d'aborder l'analytique RH directement depuis ses propres applications.	Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
L'offre de reporting actuelle est entièrement constituée de solutions Saas.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Score sous-catégorie					
Responsabilité					
Le service reporting prévoit un poste dont la description inclue le pilotage de la pertinence du reporting RH.	Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
Score catégorie	X 1				
Commentaires :					

Catégorie	Fiabilité du reporting RH				
Fiabilité des données					
Pratiques analytiques					
Le service reporting pratique régulièrement des analyses de cohérences des données extraites de ses systèmes.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting met en place une traçabilité des requêtes des utilisateurs auprès de leur support et en analyse le contenu pour y déceler plus facilement les anomalies dans les données restituées.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Pratiques opérationnelles					
Les données restituées par les systèmes de reporting sont historiées sur une longue période de temps, dans la limite du cadre légal.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Les données restituées par les systèmes de reporting sont référencées et documentées à travers un dictionnaire global valable pour l'ensemble de l'entreprise.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting impose une politique de surveillance stricte de la qualité des données via des processus clairs et documentés.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Score sous-catégorie					
Commentaires :					

Catégorie		Fiabilité du reporting RH				
Fiabilité du service						
Pratiques analytiques						
Le service reporting récolte et analyse régulièrement les avis des utilisateurs quant à l'image qu'il leur renvoie (ex. résultats de sondages).		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting met en place une traçabilité des requêtes des utilisateurs auprès de leur support et en analyse le contenu pour mieux en déceler l'image qu'il leur renvoie.		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Pratiques opérationnelles						
D'un point de vue organisationnel, le service reporting est parfaitement structuré de telles sortes que toutes les requêtes des utilisateurs sont traitées avec une rapidité optimale.		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting entreprend des campagnes de communication régulières destinées aux utilisateurs de ses systèmes, ou les sous-traite auprès d'un autre service plus spécialisé.		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting organise régulièrement des journées workshop de découverte de la gestion des données RH, ouvertes à tous les clients.		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Score sous-catégorie						
Responsabilité						
Le service reporting prévoit un poste dont la description inclut le pilotage de la fiabilité du reporting RH.		Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
Score catégorie	X 1,55					
Commentaires :						

Catégorie	Productivité du reporting RH				
Optimisation de la gestion opérationnelle					
Le service reporting partage des processus clairs et documentés avec les autres services SIRH, les utilisateurs opérationnels et l'informatique pour ce qui est de la gestion des systèmes (ex. fiches Change Request chez Solvay).	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Une gouvernance claire et documentée est parfaitement mise en place pour l'intégralité des données, des processus et des outils liés aux systèmes de reporting.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Score sous-catégorie					
Optimisation technique du système de reporting					
Pratiques analytiques					
Le service reporting organise régulièrement des analyses de performance, de fluidité et de rapidité d'exécution des systèmes.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting met en place une traçabilité des requêtes des utilisateurs auprès de leur support et en analyse le contenu pour identifier plus rapidement les cas sérieux de manque de performance technologique.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Pratiques opérationnelles					
Le paramétrage ou re-paramétrage (si la démarche excède plus ou moins 20 jours) des systèmes de reporting s'effectue nécessairement à la suite d'un projet ayant permis de cadrer les besoins des utilisateurs.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting met en place une veille permanente du paramétrage de ses systèmes pour l'accorder au mieux aux changements.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Caractéristiques du système de reporting actuel					
Le système de reporting actuel bénéficie d'un paramétrage optimal sur toutes ses solutions, permettant de tirer une valeur maximale de son utilisation.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le système de reporting actuel permet la génération complètement automatisée de tous les rapports légaux obligatoires RH que l'entreprise se doit de produire.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le système de reporting actuel utilise les dernières technologies de la dématérialisation et du « cloud » pour le stockage et le traitement de ses données, optimisant ainsi ses coûts et sa performance.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Score sous-catégorie					
Commentaires :					

Catégorie		Productivité du reporting RH				
Optimisation des compétences des spécialistes reporting						
Le service reporting met à jour continuellement les compétences de ses collaborateurs en les formant intensivement à la compréhension opérationnelle des outils dont ils gèrent le fonctionnement.		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting met à disposition de ses collaborateurs une documentation fournie à propos des données, des systèmes et des processus liés à la fonction.		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Score sous-partie						
Responsabilité						
Le service reporting prévoit un poste dont la description inclut le pilotage de la productivité du reporting RH.		Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
Score partie	X 1,42					
Commentaires :						

Catégorie	Accessibilité du reporting RH				
Ouverture de l'accès aux données aux clients					
Pratiques analytiques					
Le service reporting met en place une traçabilité des requêtes des utilisateurs auprès de leur support et en analyse le contenu pour faciliter l'identification des populations potentiellement demandeuses de données RH.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Pratiques opérationnelles					
Le service reporting impose un processus de demande d'accès aux données RH clair et documenté.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting encourage et facilite l'utilisation de ses systèmes par une politique de formation permanente de ses clients et/ou par une offre étoffée de formations en self-service.	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Score sous-catégorie					
Caractéristiques du système de reporting actuel					
Le système de reporting actuel est structuré de tel sorte qu'il facilite au maximum l'accessibilité des différentes sources de données aux utilisateurs (ex. solution « all-in-one-place »).	Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Commentaires :					

Catégorie		Accessibilité du reporting RH				
Respect légal de l'accessibilité aux données						
Le service reporting respecte la législation et empêche scrupuleusement la consultation et l'utilisation de données personnelles et/ou sensibles à des fins non validées par la CNIL.		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
L'entreprise possède actuellement un poste attribué de DPO (délégué à la protection des données).		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting prévoit actuellement un unique poste dédié à la validation des demandes d'accès aux données RH.		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Le service reporting organise régulièrement des campagnes de communication autour de la confidentialité et de la protection des données RH afin de sensibiliser les utilisateurs au respect légal.		Pas encore vrai (0)	Partiellement vrai (1)	Parfaitement vrai (2)		
Score sous-catégorie						
Responsabilité						
Le service reporting prévoit un poste dont la description inclut le pilotage de l'accessibilité du reporting RH.		Pas encore vrai (0)		Parfaitement vrai (2)		
Score catégorie	X 1,89					
Commentaires :						

Bibliographie

Livres

Coordonné par Gérard Piétrement. Le Cercle SIRH. Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation. 3ème édition. Vuibert.

Coordonné par Gérard Piétrement. Institut du pilotage social. Les indicateurs RH. Focus RH

Cathy O'Neil, préface de Cédric Villani. Algorithmes – La bombe à retardement. Les Arènes.

Présentations PDF

Jean-François Lansard. Présentation de l'état de l'art du marché des SIRH. CXP International.
<http://www.cavelex.com/pdf/SIRHEtatdelArtCXPVD.pdf>

Serge de Witte. La compétence professionnelle, enjeu stratégique. Journées internationales de la formation.

<http://www.solangebriet-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/05/Tome-1-Objectif-comp%C3%A9tences-MEDEF.pdf>

Karine Fontaine-Gavino et Adrien Zambeaux. Bilan social et tableaux de bord, des outils de pilotage au service des Ressources Humaines. Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », hors-série n°9.

https://www.cig929394.fr/sites/default/files/commun/bilan_social_et_tableaux_de_bord.pdf

Mémoires et thèses

Gilles Exbrayat, Nathalie Fisteberg et Ronan Fouesnant. Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise. MBA Management des Ressources Humaines, Dauphine.

<https://mba->

[rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/SIRH_et_GRH_.pdf](https://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/SIRH_et_GRH_.pdf)

Aurélie Girard. L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement. Université Montpellier 2 sciences et techniques du Languedoc. Doctorat économie et gestion.

<http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/These-Aurelie-Girard-1.pdf>