

LIVRE BLANC

DE RESSOURCES HUMAINES À «DESIGNER EN ORGANISATION»

Des indicateurs professionnels et pertinents

UNE INITIATIVE DE HR FACTORY



BY GROUPE T2I

WWW.HR-CAFE.COM



ÉDITEUR DE LA
SOLUTION HR CAFÉ

AVEC LA PARTICIPATION DE :

Hes·SO VALAIS
WALLIS

HR Today



SOMMAIRE

Avant-propos	p.3
De la nécessité de devenir des ingénieurs-designers en organisation	p.4
Les trois enjeux des indicateurs RH	p.8
Les indicateurs au service du marketing RH	p.10
Les méthodes de calcul	p.12
Effectifs	p.13
Turnover brut	p.14
Turnover net	p.15
Absentéisme	p.16
Âge et ancienneté	p.17
Avis d'experts	p.18
HR Factory : genèse d'un groupe de travail collaboratif	p.22



AVANT-PROPOS

Ce livre blanc est le fruit des échanges du **groupe de travail HR Factory**, qui a œuvré sur les indicateurs RH depuis près de 2 ans.

Cette communauté réunit des personnes d'horizons divers, majoritairement des responsables RH rassemblés par un intérêt partagé de disposer d'une **méthode commune pour calculer leurs indicateurs RH**.

Les intérêts de cette initiative sont de pouvoir utiliser les chiffres RH de l'entreprise comme des outils de pilotage prévisionnel, mais aussi de se réunir régulièrement pour échanger sur les **stratégies de gestion RH** qui sous-tendent ces chiffres.

Ce groupe est basé sur le principe de **l'économie contributive**.

Ensemble, nous souhaitons constituer un Bien Commun (des méthodes de calcul communes et une plateforme d'échanges) qui est ouvert à tous, sans objectif commercial.

Ce livre blanc a donc la vocation d'évoluer au gré des contributions, des besoins et des suggestions de chacun.

Voici les premières pierres de l'édifice, rédigées par ses membres fondateurs.

Marc BENNINGER

Rédacteur en chef HR Today





DE LA NÉCESSITÉ DE DEVENIR DES INGÉNIEURS-DESIGNERS EN ORGANISATION



Auteur

Maxime MORAND

Provoc'Actions
Conseils en leadership,
RH et risques humains

Avant de vouloir occuper une position stratégique dans la transversalité de l'organisation, les professionnels RH doivent d'abord rejoindre la réalité chiffrée des organisations.

Pas besoin d'être grand clerc pour découvrir que les organisations sont soumises à des plans comptables sophistiqués, gouvernés par des Chief Financial Officers maîtres des chiffres, régissant la vie des organisations.

Les grands responsables (CEO) sont souvent d'anciens CFO ou des consultants qui ont découpé finement les centres de coûts pour mieux les architecturer en organigrammes ciselés.

Le management en silos, malgré toutes les approches holistiques préconisées, est toujours fortement au rendez-vous.

La transversalité, en conséquence, la dimension «corporate» est donc reléguée dans la gestion de la marque et dans une stratégie souvent peu explicite et fluctuante.

Les ressources humaines pâtissent de la diminution de la transversalité, en ne pouvant véritablement influencer la culture de l'entreprise et le style de gouvernance qui en découle.

Dans cet univers où le crayon rouge domine - la gestion serrée des coûts et la surveillance de la marge - sans trop de place pour le crayon bleu de la génération inclusive des idées innovantes, **quelle est la place des fonctions ressources humaines ?**

À notre avis, avant de vouloir occuper une position stratégique dans la transversalité de l'organisation, **il vaut mieux rejoindre d'abord la réalité chiffrée des organisations**, en prenant un certain leadership dans ce domaine.

Rejoindre la réalité chiffrée des organisations suppose que nous soyons prêts à exercer un métier qui comporte une approche professionnelle de la vie de l'organisation sous l'angle d'indicateurs pertinents et fiables.

Ceux-ci doivent permettre le pilotage concret des humains en ressources pour le succès des services et des produits, des projets et des affaires à réaliser. Devenir ainsi des ingénieurs-designers en organisation.



Rejoindre la réalité chiffrée des organisations suppose que nous soyons attentifs à **l'architecture organisationnelle** :

les groupes, les liens hiérarchiques formels, les liens informels, les flux d'information, les rituels, les outils, les contraintes, notamment comptables.

Comment les femmes et les hommes au travail arrivent, ensemble, à s'articuler pour générer de la valeur ajoutée et de la satisfaction pour les clients et pour eux-mêmes ?

Au fond, la fonction RH réclame un regard ethnologique sur les tribus humaines en coopération active.

Nous ne pouvons pas recruter une nouvelle personne sans interroger l'organisation sur les compétences et le potentiel du groupe dans lequel elle va devoir s'incorporer. Les groupes, les organisations sont comme les individus, ils sont soit en très bonne santé, soit avec des petits bobos à soigner sans problème, soit avec des maladies chroniques à stopper. Il y a même parfois des nécroses à nettoyer.

Cela va donc supposer un certain instinct pour déceler ce qui est toxique et ce qui est tonique dans un ensemble organisé.

Pour ce faire, il ne s'agit pas seulement d'avoir du métier et un regard ethnologique ironique et décalé. Il faut avoir des indicateurs fiables qui mettent le doigt sur des problématiques avérées.

Avec le groupe de personnes qui sont à l'origine de ce livre blanc, nous avons fait le constat effroyable que le monde des ressources humaines ne possède pas des indicateurs professionnels comparables, et ceci, dans le monde entier.

Autant les comptables, les nouveaux maîtres, ont réussi à avoir des plans et des règles comparables, autant les RH n'ont pas assuré des **informations génériques mesurables, sûres et analogues.**





Que dire de l'absentéisme en jours moyens, en monnaie et en pour cent ?



Est-ce que nous attendons la fin avril pour avoir les informations de l'année précédente afin de devoir renégocier les assurances de perte de gains ?



Avons-nous ces informations au fil de l'eau pour mieux agir au bon endroit par des mesures ciblées ?



Pouvons-nous montrer au CFO, les gains obtenus par une diminution importante de l'absentéisme ?

Nous devrions aussi dire comment nous gérons les effectifs, quelle est la méthode de calcul afin d'éviter les perpétuelles discussions où chaque entité possède son propre « carnet du lait » qui ne concorde jamais avec le vôtre ? Quelle règle transversale allez-vous proposer ?

Bien sûr, tout le champ RH peut être couvert : le taux de relève interne vis-à-vis des engagements externes ; le nombre de litiges nécessitant des provisions financières (pour payer les frais d'avocats) ; les résultats d'une posture transactionnelle (négocier des accords de sortie à l'amiable) dont les économies doivent elles aussi être chiffrées, rendues visibles.

Le domaine des indicateurs potentiels est très large, **nous nous sommes concentrés dans un premier temps sur ceux qui doivent avoir un levier financier significatif.**

Avoir des indicateurs de santé RH nous permettra d'intervenir comme force de proposition dans les organisations avec crédibilité, intelligence et pertinence.

En créant cette communauté HR Factory, nous avons décidé de mutualiser nos pratiques afin d'avoir des outils professionnels à partager. Nous sommes en train de devenir aussi des ingénieurs, des designers RH en organisation.

Nous voulons influencer les structures et les personnes en vue de la réussite et des personnes et des structures.





LES TROIS ENJEUX DES INDICATEURS RH

Auteur

Alexandra HUGO

Professeure
en gestion des RH,
HES-SO Valais-Wallis



Crédit photo : Kovacs

**Les indicateurs doivent être faciles
d'utilisation, que les efforts investis
soient limités, cohérents avec la stratégie
et surtout comparables.**

Maitrise

Faire du management nécessite d'assurer un suivi non pas pour mesurer ou contrôler les collaborateurs mais bien pour **piloter l'organisation** afin de permettre aux acteurs-responsables d'être réactifs voire proactifs, de **disposer d'une véritable aide à la décision**.

Or ceci n'est envisageable que si le processus est maîtrisé plutôt que subi.

Cet état de fait s'applique aussi pour le monde des ressources humaines.



Stratégie et performance

Les indicateurs permettent de s'assurer que **les actions engagées s'inscrivent bien dans la politique stratégique de l'entreprise** et en cela, les indicateurs RH y participent.

Mais encore faut-il que les utilisateurs disposent d'un outil décisionnel pertinent et adapté, fournissant de **l'information de façon dynamique et régulière** voire dans l'idéal en continu. Faire pour faire n'a aucun sens.

Les indicateurs doivent donc être faciles d'utilisation, les efforts investis doivent être limités, cohérents avec la stratégie et surtout comparables c'est-à-dire offrir un **bench-marking dans le temps [intra-organisationnel]** ainsi qu'entre entreprises et/ou secteurs d'activités [interorganisationnel].

Communication

Emmagasiner de l'information est certes chronophage mais non compliqué. En revanche ce qui est capital, c'est l'utilisation et l'interprétation qui en sont faites et la façon dont on la communique. Là réside tout l'enjeu.

Ce travail des responsables RH permet donc de **valoriser les actions entreprises et de démontrer la contribution à la performance globale** de l'entreprise auprès des supérieurs notamment.

En se dotant d'outils de mesure adaptés, les DRH peuvent aussi **renforcer la visibilité de la marque entreprise** et ceci tant du point de vue des clients que vis-à-vis des collaborateurs/talents recherchés.

Il est donc capital de communiquer régulièrement les informations.





LES INDICATEURS AU SERVICE DU MARKETING RH



Auteur

Rémy TZAUD

Directeur de la Business
Unit RH du Groupe T2i



Auteur

Bruno BESTION

Directeur Général,
Bial-X

Disposer d'indicateurs fiables et comparables à ceux de son secteur d'activité, et meilleurs de surcroît, c'est donner un avantage concurrentiel sans équivoque à son entreprise, et un attrait indéniable pour tout candidat.

Quelle fonction dirigeante peut aujourd'hui se passer de se vendre? Si l'une doit absolument apprendre à le faire, c'est bien la fonction RH !

Que ce soit vers l'extérieur pour rendre visible sa marque employeur, ou vers l'intérieur pour valoriser son rôle, la fonction RH se doit désormais d'être non seulement tech & touch mais également **développer des compétences de marketing**.

Disposer d'indicateurs fiables et comparables à ceux de son secteur d'activité, et meilleurs de surcroît, c'est donner un avantage concurrentiel sans équivoque à son entreprise, et un attrait indéniable pour tout candidat.

Pouvoir le démontrer de manière factuelle, c'est finalement disposer des mêmes armes que la Direction financière.

Posséder un système indépendant et évolutif

Le système d'information porteur des indicateurs RH doit concentrer les données provenant de multiples sources de données internes ou externes à l'entreprise. De fait, son indépendance vis-à-vis des logiciels « Métier » doit être totale pour se prémunir de tout changement de stratégie applicative. **Ce système d'information RH ainsi structuré est le coffre-fort des données, garant de la qualité et dont l'accès sera réservé aux seules personnes habilitées.**

Avoir une méthodologie projet qui intègre les métiers

Les Ressources Humaines sont au centre de la connaissance, aussi elles doivent pouvoir traduire leurs usages sans rentrer dans un débat technologique.

Sans partir d'une feuille blanche, accompagner par le biais **d'ateliers fonctionnels réguliers** tout en assurant un **transfert progressif de compétences à l'utilisation des outils**, induit une appropriation totale de la solution.

**Conseils
pour mettre
en œuvre
une politique
d'indicateurs**

**Structurer la donnée:
intégrité, cohérence,
complétude, exactitude,
sécurité, sémantique,
qualité**

Les données permettant la construction d'analyses et de tableaux de bord, ne doivent pas être mises en cause.

C'est pourquoi, le travail de préparation préalable des informations issues des systèmes sources doit impérativement répondre aux exigences de qualité et de complétude.

La **structuration des données** ainsi réalisée et **stockée dans le système d'information et d'aide à la décision** propose aux utilisateurs autorisés une **lecture intuitive et indiscutable**.

Connaître le passé, comprendre le présent et prévoir le futur

Au-delà des aspects de structuration, les applications proposées aux utilisateurs ne peuvent plus se contenter d'apporter une vision de type « rétroviseur ». Les nouvelles pratiques imposent **l'utilisation de solution agiles** afin d'adresser un public d'utilisateurs élargi.

Il est de nos jours nécessaire d'**apporter une réponse instantanée à une situation** comme il est de plus en plus souhaité de **simuler**, selon certaines variables, **les tendances à venir**.

Partager une règle de gestion par indicateur pour avoir une vision unique de l'information

Il est indispensable de **fédérer l'ensemble des acteurs** afin d'obtenir une règle de gestion unique par indicateur comprise par tous.

Cet indicateur ainsi défini, simplifie le dialogue de gestion et clarifie la communication dans et à l'extérieur de l'entreprise.



Les méthodes de **CALCUL**

par la communauté HR Factory

LES INDICATEURS RETENUS

Compte tenu de la diversité des entreprises, de leurs secteurs d'activités, tailles et besoins, nous avons identifié un lot d'indicateurs représentant un socle commun :

- Effectifs
- Turnover net
- Âge et ancienneté
- Turnover brut
- Absentéisme

LES FOURCHETTES OU « BRACKETS »

Les échanges d'expérience mènent pour le surplus à la définition de «fourchettes» par secteur d'activité ; les turnovers entre la grande distribution et une entreprise des services ne pouvant bien évidemment être comparés.

LES SEGMENTS

Toutes les populations de l'entreprise ne représentent pas la même criticité et s'il est important de calculer les indicateurs, il s'avère déterminant de savoir en exploiter le potentiel ; un turnover exprimé par unité organisationnelle permettra notamment d'identifier certains problèmes de management.



Effectifs

IMPORTANT - UTILITÉ - ENJEUX

- ❶ Il faut privilégier l'effectif réel au temps T et non celui projeté qui est toujours discutable, autrement dit l'effectif strictement issu d'un document signé (contrat, lettre de retraite, de licenciement)
- ❷ Tout ce qui est connu doit être saisi dans les plus brefs délais
- ❸ Permet d'avoir un outil de gouvernance d'entreprise, valorise l'image de l'entreprise, contribue au business
- ❹ Apporte un lien avec le budget et le Chief Financial Officer

FORMULE MATHÉMATIQUE

En équivalent temps plein
Somme des taux d'occupation

100

Effectif au 30 ou 31 (headcount brut) — les départs au 30 ou 31 (headcount net)

Effectif au 31 décembre (headcount brut) — les départs au 31 décembre (headcount net)

Ces effectifs prennent sens en comparaison aux 12 mois précédents.

COMPOSITION - RYTHME (TEMPORALITÉ)

L'effectif dit « en production » exclut les apprentis, stagiaires, externes, temporaires et auxiliaires. Un calcul incluant ces populations peut faire l'objet d'un effectif complémentaire.

Cet indicateur doit être calculé, si possible, au fil de l'eau, sinon mensuellement, voire trimestriellement, annuellement.

FOURCHETTES (PAR SECTEUR)

En cas d'augmentation ou de diminution significative, quel pourcentage doit entraîner une action ?

Quel pourcentage de personnes aux RH pour 100 employés ?

SEGMENTS

- Par genre
- Par tranche d'âge et plus particulièrement les 26-34 ans et 40-42 ans,
- Par entité,
- Par bureau

EXEMPLES

Mix de populations, baby-boomers

Quels sont les bassins de recrutement ?

COMMENTAIRES - RÉACTIONS

Lorsque les stagiaires et apprentis représentent une vraie force vive, il faut les intégrer dans le calcul.

Attention à garder la même règle pour tous vos indicateurs.



Turnover brut

IMPORTANTANCE - UTILITÉ - ENJEUX

- 1 L'indicateur a une incidence sur la relation clientèle
- 2 Donne un indice sur la santé de l'industrie/entreprise
- 3 Indique le travail fourni par les RH pour les recrutements
- 4 Il est important de noter le coût du recrutement et le coût lié à la déstabilisation dans les équipes. Coût du remplacement : 1,8 fois le salaire annuel (ratio fixé arbitrairement en fonction de ce qui est observé dans la pratique)

FORMULE MATHÉMATIQUE

$$\left[\frac{\text{Tous les départs sur la période}}{(\text{effectifs début} + \text{effectifs fin}) / 2} \right] \times 100$$

COMPOSITION - RYTHME (TEMPORALITÉ)

Le turnover brut ou global comprend tous les départs, quels qu'ils soient. Le personnel en formation (stagiaires, apprentis) n'est pas pris en compte.

Cet indicateur doit être calculé sur les effectifs en production.

Il est calculé sur 12 mois roulants, si possible, au fil de l'eau.

FOURCHETTES (PAR SECTEUR)

L'absence de turnover doit poser question. Pour un groupe de 1000 personnes, un taux inférieur à 5% et supérieur à 15% est sujet à questionnement.

Les fourchettes seront précisées par secteur d'activité (front vs support, administrations, cadres) et par segment

SEGMENTS

- Par genre
- Par métier
- Par entité
- Par bureau
- Par tranche d'âge

EXEMPLES

Induit et maîtrisé par les fusions/ restructurations/transmissions/ventes

Proportions alignées aux tailles des entreprises

Analyse par métier

SUGGESTIONS - PISTES

Avoir 4 à 5 concurrents semblables et connaître leurs chiffres



Turnover net

IMPORTANCE - UTILITÉ - ENJEUX

- ❶ Perte non voulue de substance
- ❷ Permet de révéler des problèmes de leadership. Principale cause : le supérieur direct.
- ❸ Entraîne des frais de remplacement
- ❹ Indique la compétitivité de l'entreprise
- ❺ Il est important de noter le coût du recrutement et le coût lié à la déstabilisation dans les équipes. Coût du remplacement : 1,8 fois le salaire annuel (ratio fixé arbitrairement en fonction de ce qui est observé dans la pratique)

FORMULE MATHÉMATIQUE

$$\left[\frac{\text{Les départs volontaires sur la période}}{(\text{effectifs début} + \text{effectifs fin}) / 2} \right] \times 100$$

COMPOSITION - RYTHME (TEMPORALITÉ)

Le turnover net ou volontaire comprend uniquement les départs volontaires, non planifiés.

Sur les effectifs en production.

Sur 12 mois roulants, calculé si possible au fil de l'eau.

SEGMENTS

- Par genre
- Par métier
- Par unité organisationnelle en priorité
- Par tranche d'âge

EXEMPLES

Lister les zones à turnover net significatif, liées à :

- la pénibilité
- la mobilité (distance)
- la précarité

SUGGESTIONS - PISTES

Établir une grille des motifs de départ.

Fournir une méthodologie pour connaître les motifs de départ.

Provoquer une réunion avec le responsable d'équipe.

COMMENTAIRES - RÉACTIONS

Difficile de mettre en place une « politique de motif de départ » car il est très difficile d'obtenir les raisons de départ « réelles ».

Se concentrer sur des indicateurs basés sur des choses tangibles (ancienneté, démission, licenciement, etc).



Absentéisme

IMPORTANT - UTILITÉ - ENJEUX

- 1 Permet de mesurer la santé de l'entreprise, le climat social, la qualité fournie au client
- 2 Permet de négocier avec les courtiers en assurances, importance liée à la perte de gain
- 3 Permet de distinguer le pathogène du «saluthogène» (toxique/tonique)
- 4 Permet de calculer les coûts directs et indirects

FORMULE MATHÉMATIQUE

Taux d'absentéisme

Nombre de jours d'absence / Nombre de jours travaillés*

Coût global

(Charges sociales X Nombre de jours travaillés*)
X (Nombre de jours d'absence X Salaire journalier)

Coût par employé

Coût global / Population*

Population : nombre moyen d'employés sur l'année (selon les effectifs incluant ou non les apprentis, stagiaires, externes, temporaires et auxiliaires).

Jours travaillés : nombre de jours travaillés pondéré par le taux d'activité moyen, excluant les week-ends, vacances et jours fériés.

COMPOSITION - RYTHME (TEMPORALITÉ)

L'absentéisme non-planifié renvoie aux cas de maladie et d'accident, hors congés maternité et cas de longue durée (6 mois et plus).

Exprimé en :

- pourcentage
- en nombre total de jours d'absence
- en nombre de cas
- en coût global
- en coût moyen par employé absent
- en coût moyen par jour d'absence

FOURCHETTES (PAR SECTEUR)

Dialogue entre présentéisme et absentéisme

Industrie, commerce, finance

Alerte au responsable dès X jours d'absence par an

SEGMENTS

- Par genre
- Par tranche d'âge
- Par durée*
- Par ventilation sur la semaine

* 1 jour et moins, de 2 à 3, de 4 à 30, 31 et +

SUGGESTIONS - PISTES

Définition de seuils d'alerte et d'une politique liée aux cas de longue durée (maternité et absence de plus de six mois).

Outsourcing de l'administration des événements de santé.

COMMENTAIRES - RÉACTIONS

Selon les systèmes en place dans l'entreprise, ce ratio peut être calculé en jour, en heure ou en minute.

La segmentation de ce ratio par genre peut être intéressante.



Âge et ancienneté

IMPORTANTCE - UTILITÉ - ENJEUX

- ❶ Révèle la juniorité et la séniorité dans l'entreprise
- ❷ Indique la fidélité et le changement dans l'entreprise
- ❸ Pyramide des âges et de l'ancienneté correspond à nos clients

FOURCHETTES

(PAR SECTEUR)

Industrie, commerce, finance à corrélér avec le turnover et les motifs de départ.

SEGMENTS

- Par strate hiérarchique
- Par genre
- Par tranche d'âge

SUGGESTIONS - PISTES

Taux de relève : combien de personnes à l'interne vont occuper les postes vacants et combien de personnes à l'externe...

Quel est le ratio des populations entre utile et utilisé ?
(Utile = forte valeur ajoutée / Utilisé = entretien de l'existant)

Gérer l'intergénérationnel (connexion entre les âges)

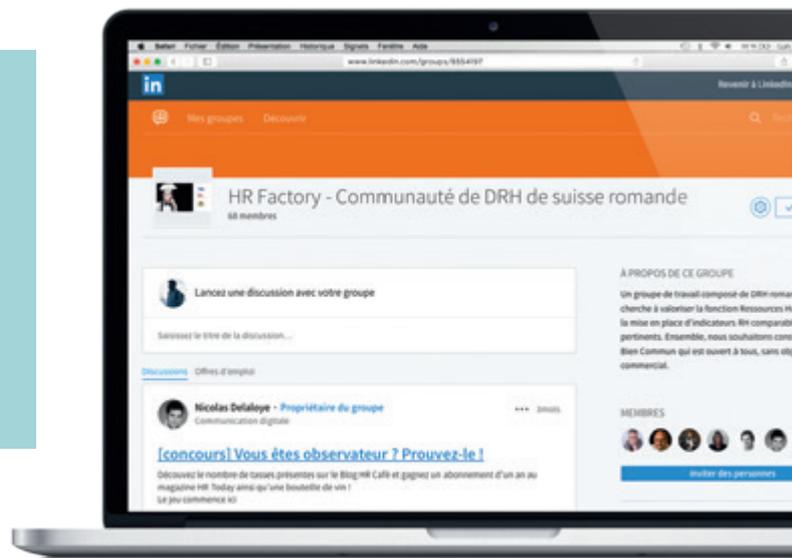


Faites part de vos avis, critiques et suggestions :

Par mail :
hrfactory@groupe-t2i.com



Sur le groupe LinkedIn HR Factory :
www.linkedin.com/groups/8554197





AVIS D'EXPERTS



Auteurs

**Réseau d'experts
d'HR Factory**

**Le présent manuel a pour objectif d'évoluer
et d'être enrichi par vos commentaires
et expériences ainsi que les attentes
de notre communauté.**

LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

Tout outil, aussi performant soit-il, s'il est mal utilisé ne sert à rien. Il ne viendrait à l'idée d'aucun bricoleur d'utiliser un marteau pour dévisser une vis. Il en va de même pour n'importe lequel des indicateurs RH.

Il est donc fondamental de bien les maîtriser, de les employer à bon escient et de conserver un regard critique les concernant.

En effet, **l'exploitation d'un chiffre pour lui-même n'a que peu de sens s'il est sorti de son contexte.**

Et c'est là que se trouve peut-être la limite d'un système de benchmarking au niveau des indicateurs RH.

Pour une organisation annonçant par exemple un turnover de 8% qu'est-ce que cela signifie? Peut-être un signal d'alarme, peut-être rien de spécial. Tout dépend de la situation. Car ne l'oublions pas, **derrière les chiffres, il y a une réalité faite d'hommes et de femmes** qui pondère certainement le poids de la donnée statistique.



Certainement que la valeur ajoutée de la fonction RH réside donc dans l'appréciation de l'indicateur, dans la communication de celui-ci et dans toute la mesure que le responsable peut transmettre à la direction.



LE POINT DE VUE DU JOURNALISTE

Cette communauté HR Factory reflète le changement de paradigme que l'économie mondiale traverse en ce début de XXI^e siècle. Ce projet incarne l'**économie de la co-crédation, l'économie contributive**.

Car c'est chemin faisant, en tenant compte des avis et des suggestions de chacun, dans un environnement sécurisé [par la règle de la confidentialité], que ces idées ont émergé et pris forme. Les fondamentaux de cette collaboration sont l'apprentissage, l'écoute et l'ouverture.

Et son but ultime est de **contribuer au Bien Commun, en proposant à la fonction RH des méthodes et des indicateurs communs**. Cette richesse ne doit être captée par aucun de ses participants.



Nous sommes là dans de l'Open Source. La règle est l'ouverture et le partage.



De manière indirecte, les éditeurs de logiciels RH profiteront économiquement de cette communauté, par exemple, en labélisant leurs produits «HR Factory compatibles».

Certaines entreprises augmenteront leur attractivité sur le marché du travail grâce à ce benchmark qui permet de se comparer objectivement à ses concurrents. Les intérêts économiques ne sont donc pas proscrits, mais ils sont affichés et transparents.

Enfin, la richesse de cette organisation très participative et libre est l'effet de surprise qu'elle provoque, puisque **HR Factory va sans doute se développer sur d'autres sujets au gré des échanges et des intérêts convergents de chacun.**



LE POINT DE VUE DU JURISTE

Des indicateurs clairs et « standardisés » sur le turnover d'une entreprise, sur son absentéisme ou sur d'autres aspects de ses effectifs ne sont pas utiles aux seules RH ; du point de vue du juriste, disposer par exemple d'indicateurs clairs sur le nombre de départs volontaires, potentiellement liés à un secteur en particulier, pourrait permettre de déceler un problème de gestion interne, et permettre à l'employeur de prendre les mesures qui lui incombent pour protéger la personnalité de ses travailleurs dans ce contexte.



Aussi, à l'heure du big data, il est tentant de mettre en place des méthodes uniformes sur la base des nombreuses informations dont l'employeur dispose pour en dégager des tendances ou du moins des informations mesurables, susceptibles d'aider l'entreprise à s'améliorer.

Sans limiter l'intérêt de tels indicateurs, il conviendra cependant d'être toujours prudent quant à leur mise en œuvre. En effet, l'heure est aussi à une **protection renforcée de la vie privée** et le législateur impose des limites strictes quant à l'usage qu'un employeur peut faire de données personnelles de ses employés.

Ainsi, le principe général veut qu'un employeur « ne peut traiter des données concernant le travailleur que dans la mesure où ces données portent sur les aptitudes du travailleur à remplir son emploi ou sont nécessaires à l'exécution du contrat de travail ».

Ce principe général restreint fortement ce qu'un employeur peut faire avec des données dites personnelles de ses employés. Dans certains contextes, l'entreprise réussira à se fonder sur des données brutes, non-personnelles, à savoir ne permettant pas d'être rattachées à une personne identifiée ou identifiable, sortant dès lors des restrictions imposées par la loi quant à ce type de traitement.

Toutefois, dans la majorité des cas, dans l'établissement de tels indicateurs, **l'employeur devra s'assurer qu'il procède à un traitement justifié**, notamment en établissant l'existence d'un intérêt prépondérant pour l'employeur (par exemple pour négocier des primes d'assurance perte de gain plus basses).

L'avenir nous dira donc si l'intérêt que représente ces indicateurs pour une bonne gestion de l'entreprise permettra de justifier d'un tel intérêt prépondérant pour l'employeur.



HR FACTORY : GENÈSE D'UN GROUPE DE TRAVAIL COLLABORATIF



Auteur

Marc BENNINGER

Rédacteur en chef HR Today

L'idée est de fédérer un maximum d'acteurs autour de cette initiative afin qu'elle puisse réellement s'ancrer dans les pratiques.

HR Factory est née de la rencontre entre le conseiller en leadership et RH Maxime Morand, Provoc'Actions et le Groupe T2i

Ensemble, ils imaginent en 2015 de créer une communauté RH en Suisse romande qui se mettrait d'accord sur une méthode de calcul commune de cinq indicateurs-clés de la fonction RH.

Un premier groupe de travail est constitué au printemps 2016, avec la professeure Alexandra Hugo de la HES-SO Valais-Wallis et moi-même, rédacteur en chef HR Today.

Constats

De nombreux DRH disposent d'indicateurs chiffrés sur leur capital humain mais ne sont pas en mesure de les comparer avec d'autres entreprises. Or cette comparaison est ce qui donne toute la valeur à un indicateur. Le chiffre devient ainsi un outil de pilotage.

Comme l'explique Maxime Morand :

« Un indicateur devrait nous faire bouger et nous pousser à aller décoder les enjeux humains qui se jouent derrière les chiffres.

Il devrait induire une action, une discussion et un dialogue. »

Mais cette discussion est difficile à mener sans points de comparaison.



Une histoire...

À la fin mai 2016, une quinzaine de responsables RH se réunissent au Musée Olympique de Lausanne pour choisir les indicateurs qui formeront les bases de HR Factory.

Pendant la discussion, il est apparu qu'il valait mieux s'en tenir à un nombre limité d'indicateurs afin de permettre à un maximum d'entreprises de monter à bord. Cette simplification est donc une condition - dans un premier temps en tout cas - pour obtenir un consensus large.

Pendant l'été 2016, les participants à ce premier atelier ont mis en pratique ces méthodes de calcul afin d'en vérifier la faisabilité. Un deuxième atelier a réuni en septembre 2016 les mêmes acteurs (ainsi que plusieurs nouveaux participants) pour tirer un premier bilan. Les réactions sont positives. Les méthodes de calcul proposées semblent convenir à tous. En plus du Groupe T2i, plusieurs éditeurs de logiciels sont également invités à participer à ces ateliers (Bial-X, Gammadia, Loyco et Nexavis notamment). L'idée est que les outils qui sont mis sur le marché permettent aux utilisateurs d'extraire leurs données selon ces méthodes de calcul communes.

Cet esprit d'ouverture est également une condition de la réussite du projet. L'idée est de fédérer un maximum d'acteurs autour de cette initiative afin qu'elle puisse réellement s'ancrer dans les pratiques. L'exclusivité étant ici proscrite.



Vous souhaitez participer aux initiatives de HR Factory ?

Inscrivez-vous : hrfactory@groupe-t2i.com

📌 Suivez-nous sur le groupe LinkedIn HR Factory :

www.linkedin.com/groups/8554197

PARTENAIRES

Ce livre blanc a été réalisé par le Groupe T2i, éditeur de la solution HR Café, en collaboration avec :



Grâce à ses 9 filières de formation et 7 instituts de recherche, la HES-SO Valais-Wallis représente un véritable pôle de compétences et d'innovations, préparant les élèves au monde du travail, contribuant au développement économique et social ainsi qu'à la création d'emplois dans le canton du Valais.

Forte d'environ 2300 étudiantes et étudiants, la HES-SO Valais-Wallis se compose de 4 Hautes Écoles :

- la Haute École d'Ingénierie,
- la Haute École de Gestion et Tourisme,
- la Haute École de Santé,
- la Haute École de Travail Social.

www.hevs.ch



Édité par Jobindex Media SA, HR Today est le média suisse de référence dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). HR Today diffuse à un lectorat de managers RH des articles de fond, des conseils pratiques et des cas d'école.

Créé en 2001, la version française de la revue est réalisée par une rédaction basée en Suisse romande. Sa parution est de 6 fois l'an avec un tirage de 2600 exemplaires.

www.hrtoday.ch



Cabinet de conseils et de formation en leadership, ressources humaines et risques humains.

www.provoc-actions.com

« Ce livre blanc est le fruit des échanges du groupe de travail baptisé HR Factory, qui a travaillé sur les indicateurs RH depuis près de 2 ans. Sa vocation est d'évoluer au gré des contributions et des besoins de chacun. »



Faites part de vos avis critiques et suggestions et participez aux initiatives de HR factory :



Par mail :
hrfactory@groupe-t2i.com



Sur le groupe LinkedIn HR Factory :
www.linkedin.com/groups/8554197

À propos du Groupe T2i

Depuis plus de 30 ans, le Groupe T2i se consacre à son cœur de métier : l'édition de logiciels et la prestation de services informatiques.

Le Groupe T2i offre des logiciels informatiques innovants dans les domaines suivants : dématérialisation des documents, gestion des ressources humaines, infrastructure et Cloud. Proche de ses clients, il propose des solutions performantes et adaptées aux enjeux métiers des entreprises en s'appuyant sur son expérience du terrain dans de nombreux secteurs tels que les administrations publiques, l'immobilier, les banques & assurances, le transport, la distribution et l'industrie.

Sa mission est de proposer des solutions innovantes et intégrées, vecteur d'accélération des stratégies de transformation digitale.

Le Groupe T2i compte plus de 200 collaborateurs avec des implantations en Suisse, en France et au Canada. L'innovation et l'ergonomie de ses solutions constituent une priorité pour le Groupe T2i qui consacre chaque année une part importante de son CA à la R&D et mobilise une équipe de 50 personnes.

Avec plus de 2000 clients, Groupe T2i compte parmi ses références en France, en Suisse et au Canada : Andros, Balitrand, Batigère, Bayard Presse, BCVs, Commune de Blonay, Commune de Crissier, Commune d'Ecublens, E.Leclerc, Fédération des Entreprises Romandes, Fort St-Jean, Franprix, Leader Price, Gecina, Groupe Arcade, Groupe Maurice, Groupe SNI, HES-SO, Honda, Hotela, La Redoute, Mutuelle Ociane, Orllati, Pirel, Pommery, Transport Malherbe, Ville de Monthey, Ville de Fribourg, Ville de Sierre, Yusen Logistics, etc.

À propos de HR Café

Edité par le Groupe T2i, la solution HR Café est un SIRH collaboratif conçu par des DRH pour les RH.

En rupture avec les applications traditionnelles, HR Café propose une approche

centrée sur la simplification et l'automatisation des actes de gestion. Avec HR Café, les DRH peuvent piloter la totalité des fonctionnalités de ressources humaines en toute confiance.



Groupe T2i

Tél. +41 58 666 20 20
www.groupe-t2i.com



HR Café

www.hr-cafe.com/contact