CHAPITRE 2 : Les outils de recueil des données dans un projet RH

Introduction

La réalisation d'un projet en ressources humaines (RH) nécessite une bonne connaissance de la situation de départ, des besoins des salariés et des problèmes rencontrés au sein de l'organisation. Pour obtenir ces informations, le responsable du projet doit collecter des données fiables, pertinentes et suffisantes afin de prendre des décisions adaptées.

Le recueil des données constitue donc une étape importante dans la préparation et la conduite d'un projet RH. Il permet d'identifier les besoins, de comprendre les causes des difficultés, de définir les objectifs et de proposer des solutions appropriées.

Pour mener cette démarche, plusieurs outils et méthodes peuvent être utilisés, notamment le questionnaire, l'entretien, l'observation, l'analyse documentaire et les groupes de discussion. Le choix de ces outils dépend de la nature du projet, des informations recherchées, du temps disponible et des moyens dont dispose l'organisation.

Ce chapitre présente les principaux outils de recueil des données, leurs caractéristiques, leurs avantages et leurs limites, ainsi que les méthodes permettant de collecter et d'exploiter les informations dans le cadre d'un projet RH.

Développement

1. Distinguer les outils de recueil des données

Les outils de recueil des données sont des instruments utilisés pour collecter des informations auprès des personnes concernées ou à partir des documents et des activités de l'organisation.

Ils permettent de recueillir des données quantitatives, exprimées sous forme de chiffres, ou des données qualitatives, qui décrivent des opinions, des expériences, des comportements et des perceptions.

A. Le questionnaire

Le questionnaire est un outil constitué d'un ensemble de questions préparées à l'avance et adressées à un groupe de personnes afin de recueillir des informations comparables.

Il peut être administré sur papier, par courrier électronique ou à l'aide d'un formulaire en ligne.

Il comprend généralement trois types de questions :

- Les questions fermées : elles proposent des réponses prédéfinies. Exemple : « Avez-vous bénéficié d'une formation cette année ? Oui / Non. »
- Les questions ouvertes : elles permettent aux répondants de s'exprimer librement. Exemple : « Quelles compétences souhaitez-vous développer ? »
- Les questions à choix multiples : elles permettent de sélectionner une ou plusieurs réponses parmi plusieurs propositions. Exemple : « Quels sont les domaines dans lesquels vous souhaitez être formé ? Comptabilité, informatique, communication, management. »

Avantages :

- Permet de consulter un grand nombre de personnes.
- Facilite le traitement statistique des réponses.
- Permet de comparer les opinions et les besoins.
- Peut garantir l'anonymat lorsque les conditions de collecte le permettent.

Limites :

- Les réponses peuvent manquer de précision.
- Les répondants peuvent mal comprendre certaines questions.
- Le taux de réponse peut être faible.
- Les questions ouvertes nécessitent davantage de temps pour leur analyse.

Exemple d'application en RH : une entreprise utilise un questionnaire pour identifier les besoins de formation de ses salariés avant d'élaborer son plan de formation.

B. L'entretien

L’entretien est une méthode de collecte d’informations qui consiste à poser des questions directement à une personne afin de comprendre sa situation, ses opinions, ses expériences ou ses besoins.

Il peut prendre trois formes principales :

- L’entretien structuré : les questions sont préparées à l’avance et posées dans le même ordre.
- L’entretien semi-directif : l’intervieweur dispose d’un guide de questions, mais peut approfondir certaines réponses.
- L’entretien non directif : la personne interrogée s’exprime librement sur un thème général, tandis que l’intervieweur intervient peu.

Avantages :

- Permet d’obtenir des informations détaillées.
- Facilite la compréhension des motivations et des difficultés.
- Permet de demander des précisions.
- Favorise un échange direct avec les personnes concernées.

Limites :

- Nécessite du temps pour préparer, réaliser et analyser les entretiens.
- Les réponses peuvent être influencées par la présence de l’intervieweur.
- Les résultats sont parfois difficiles à comparer lorsque les entretiens sont très libres.

Exemple d’application en RH : le responsable RH réalise des entretiens avec les chefs de service pour comprendre les compétences qui manquent à leurs équipes.

C. L’observation

L’observation consiste à examiner directement une activité, un comportement ou une situation de travail afin de recueillir des informations sur son déroulement réel.

Elle peut être :

- Directe : l’observateur assiste à l’activité et note les faits constatés.
- Participante : l’observateur prend part à l’activité qu’il étudie.
- Non participante : l’observateur reste extérieur à l’activité.

- Structurée : l'observation repose sur une grille comportant des critères précis.

Avantages :

- Permet de constater les pratiques réelles.
- Aide à identifier les difficultés opérationnelles.
- Complète les informations déclarées dans les questionnaires ou les entretiens.

Limites :

- La présence de l'observateur peut modifier les comportements.
- Certaines situations sont difficiles à observer.
- L'interprétation des faits peut être subjective si les critères ne sont pas définis.

Exemple d'application en RH : observer le déroulement d'une opération dans un service pour identifier les difficultés rencontrées par les salariés et les besoins de formation associés.

D. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à examiner les documents et les données déjà disponibles dans l'organisation afin d'obtenir des informations utiles au projet.

Les documents exploités peuvent être :

- Les fiches de poste.
- Les dossiers du personnel, dans le respect des règles de confidentialité.
- Les bilans sociaux et les tableaux de bord RH.
- Les rapports d'évaluation.
- Les registres de formation.
- Les statistiques d'absentéisme et de rotation du personnel.
- Les comptes rendus de réunions.
- Les procédures et les rapports internes.

Avantages :

- Permet d'exploiter des informations déjà disponibles.
- Réduit parfois le coût et la durée de la collecte.
- Facilite l'étude de l'évolution des indicateurs dans le temps.

- Permet de comparer les résultats aux objectifs fixés.

Limites :

- Les documents peuvent être incomplets ou anciens.
- Les données disponibles ne répondent pas toujours à la question étudiée.
- Les informations doivent être vérifiées avant leur utilisation.

Exemple d'application en RH : analyser les données d'absentéisme des trois dernières années pour déterminer si certaines périodes ou certains services présentent des taux particulièrement élevés.

E. Le groupe de discussion

Le groupe de discussion, également appelé focus group, consiste à réunir plusieurs personnes pour échanger sur un thème précis sous la conduite d'un animateur.

Cette méthode permet de recueillir des opinions variées et de faire apparaître des besoins ou des difficultés partagés.

Avantages :

- Favorise l'expression de plusieurs points de vue.
- Permet de faire émerger des idées et des propositions.
- Facilite la compréhension des perceptions collectives.

Limites :

- Certaines personnes peuvent monopoliser la parole.
- Les participants peuvent hésiter à s'exprimer librement devant leurs collègues ou leur hiérarchie.
- L'analyse des échanges peut être complexe.

Exemple d'application en RH : réunir des salariés de différents services afin d'identifier les obstacles à la communication interne et de proposer des améliorations.

F. Comparaison des principaux outils

Outil	Type de données privilégié	Principal avantage	Principale limite
Questionnaire	Quantitatives et qualitatives	Interroger un grand nombre de personnes	Réponses parfois superficielles
Entretien	Qualitatives	Comprendre les besoins en profondeur	Coût en temps élevé
Observation	Qualitatives et quantitatives	Constater les pratiques réelles	Risque de subjectivité
Analyse documentaire	Quantitatives et qualitatives	Exploiter les données existantes	Documents parfois incomplets
Groupe de discussion	Qualitatives	Recueillir des opinions diverses	Influence possible entre participants

Il n'existe pas un outil universellement meilleur que les autres. Le choix dépend de l'objectif du projet RH, du type d'informations recherchées et des ressources disponibles.

2. Les méthodes de recueil des données

Les méthodes de recueil des données correspondent à la démarche suivie pour organiser la collecte des informations. Elles permettent de passer d'un besoin d'information à des données exploitables pour la prise de décision.

A. La méthode quantitative

La méthode quantitative consiste à recueillir des données chiffrées afin de mesurer un phénomène, d'en déterminer l'importance ou d'en suivre l'évolution.

Elle utilise notamment les questionnaires à réponses fermées, les statistiques RH, les tableaux de bord et les bases de données.

Les résultats sont généralement présentés sous forme de tableaux, de pourcentages, de moyennes ou de graphiques.

Exemple : une entreprise interroge 100 salariés sur leurs besoins de formation. Parmi eux, 60 déclarent avoir besoin d'une formation en informatique.

Le pourcentage correspondant est : 60/100 X 100=60 %

On peut donc conclure que 60 % des salariés interrogés expriment un besoin de formation en informatique.

Cette méthode permet de mesurer l'importance des besoins et de comparer les résultats entre plusieurs services ou périodes.

Cependant, elle n'explique pas toujours les raisons des réponses obtenues.

B. La méthode qualitative

La méthode qualitative vise à comprendre les opinions, les expériences, les comportements et les causes d'un phénomène.

Elle repose principalement sur les entretiens, les observations, les groupes de discussion et l'analyse de documents textuels.

Les données collectées sont analysées afin d'identifier des thèmes récurrents, des difficultés, des attentes et des explications.

Exemple : à la suite d'une enquête révélant un taux élevé d'absentéisme dans un service, le responsable RH réalise des entretiens avec les salariés pour comprendre les causes possibles. Les échanges peuvent faire apparaître une surcharge de travail, des difficultés d'organisation ou des problèmes de communication.

La méthode qualitative permet ainsi d'approfondir la compréhension d'une situation. Toutefois, ses résultats ne peuvent pas toujours être généralisés à l'ensemble du personnel, notamment lorsque le nombre de personnes interrogées est limité.

C. La méthode mixte

La méthode mixte combine les approches quantitative et qualitative pour obtenir une vision plus complète du problème étudié.

Elle permet de mesurer un phénomène, puis d'en comprendre les causes et les mécanismes.

Exemple : étude des besoins de formation dans une entreprise.

1. Un questionnaire est distribué à 100 salariés pour mesurer leurs besoins.
2. Les résultats montrent que 65 % d'entre eux souhaitent renforcer leurs compétences numériques.

3. Des entretiens sont ensuite réalisés avec certains salariés et responsables pour identifier les difficultés précises.
4. Les résultats des deux démarches sont comparés afin de définir les formations prioritaires.

Cette approche permet d'associer des données mesurables à des explications détaillées. Elle est particulièrement utile lorsque le projet RH nécessite à la fois une évaluation chiffrée et une compréhension approfondie des besoins.

D. Les étapes pratiques du recueil des données

Quelle que soit la méthode retenue, le recueil des données doit suivre une démarche organisée.

Étape 1 : Définir le besoin d'information

Il faut préciser le problème à étudier et les questions auxquelles la collecte doit répondre.

Exemple : pourquoi les salariés rencontrent-ils des difficultés dans l'utilisation d'un logiciel ?

Étape 2 : Déterminer les personnes ou les sources à consulter

Il convient d'identifier la population concernée, les services à étudier et les documents disponibles.

Exemple : salariés du service comptable, responsable informatique et rapports de formation.

Étape 3 : Choisir les outils et les méthodes

Le choix dépend de la nature des informations recherchées, du budget, du délai et du nombre de personnes concernées.

Exemple : questionnaire pour mesurer la fréquence des difficultés et entretiens pour en comprendre les causes.

Étape 4 : Préparer les instruments de collecte

Il faut rédiger les questions, élaborer les guides d'entretien ou préparer les grilles d'observation.

Les questions doivent être claires, neutres et directement liées aux objectifs du projet.

Étape 5 : Collecter les données

La collecte doit être réalisée de manière organisée, en respectant les personnes interrogées, la confidentialité des informations et les règles applicables à la protection des données personnelles.

Étape 6 : Vérifier et traiter les données

Les informations doivent être contrôlées afin de repérer les erreurs, les réponses manquantes et les incohérences. Elles sont ensuite classées, codées ou calculées selon leur nature.

Étape 7 : Analyser et interpréter les résultats

L'analyse permet de faire ressortir les tendances, les problèmes et les besoins prioritaires. Les résultats doivent être interprétés avec prudence, sans tirer de conclusions qui ne sont pas justifiées par les données.

Étape 8 : Présenter les résultats et formuler des recommandations

Les résultats peuvent être présentés dans un rapport, un tableau de bord ou une synthèse. Ils servent à orienter les décisions et à préparer les actions du projet RH.

E. Les précautions à prendre lors du recueil des données

La qualité d'un projet RH dépend en grande partie de la fiabilité des informations recueillies. Plusieurs précautions sont donc nécessaires :

- La pertinence : les données doivent répondre aux objectifs du projet.
- La fiabilité : les informations doivent être suffisamment exactes et vérifiables.
- L'objectivité : les questions et l'interprétation des résultats doivent limiter les biais.
- La représentativité : lorsque l'on souhaite généraliser les résultats, les personnes interrogées doivent être choisies de manière adaptée.
- La confidentialité : les données personnelles doivent être protégées et leur accès limité aux personnes autorisées.

- Le respect de la réglementation : la collecte et l'utilisation des informations doivent respecter les règles applicables.
- La triangulation : lorsque cela est possible, il est utile de confronter plusieurs sources ou méthodes afin de vérifier la cohérence des résultats.

Par exemple, les déclarations des salariés sur leurs besoins de formation peuvent être comparées aux résultats de leurs évaluations professionnelles et aux observations des responsables. Cette confrontation permet d'obtenir un diagnostic plus solide.

Conclusion

Le recueil des données constitue une étape fondamentale dans la préparation et la réalisation d'un projet RH. Il permet de mieux connaître les besoins du personnel, de comprendre les difficultés rencontrées et de disposer d'informations utiles à la prise de décision.

Le questionnaire, l'entretien, l'observation, l'analyse documentaire et le groupe de discussion sont des outils complémentaires dont le choix dépend des objectifs poursuivis et des moyens disponibles. Les méthodes quantitative, qualitative et mixte permettent, quant à elles, d'organiser la collecte et l'analyse des informations selon la nature du problème étudié.

En définitive, un recueil de données efficace repose sur une démarche structurée, des outils adaptés, des informations fiables et le respect de la confidentialité. La qualité des décisions prises dans le cadre d'un projet RH dépend en grande partie de la qualité des données collectées, analysées et interprétées.