

Le Grand Livre Blanc de la Data RH

7 piliers pour libérer votre
impact par la donnée



Avant-propos

Bienvenue

La donnée RH existe. Elle est dans vos systèmes, dans vos fichiers, dans vos exports mensuels. **Ce qui manque, ce n'est pas la donnée. C'est la méthode pour la libérer.**

J'ai fait ce constat en tant que jeune RH. La donnée était là, mais **mal structurée**, peu accessible, insuffisamment exploitée.

Depuis, j'ai accompagné des dizaines d'organisations qui vivent ce décalage : **une fonction RH qui produit de la donnée sans en tirer parti, qui réagit quand elle pourrait anticiper, qui subit ses systèmes quand elle pourrait les piloter.**

Ce document est le fruit de ce travail de terrain. Il présente mon **Framework en 7 piliers**, construit pour **avancer par itérations concrètes.**

Je me suis fixé comme objectif d'accompagner les fonctions RH à mieux maîtriser leurs données, pour mieux servir l'organisation, mieux accompagner les collaborateurs, et peser davantage dans les décisions qui comptent. Ce livre blanc en est une étape structurante.

Une approche fondée sur les faits

Cet ouvrage propose l'étude la plus ambitieuse sur les pratiques Data RH. Il s'appuie **sur des données concrètes et complémentaires :**

- **L'analyse sémantique des offres d'emploi RH :** en partenariat avec HelloWork, j'ai analysé près de 160 000 offres d'emploi RH pour mesurer l'importance de la Data dans la RH.
- **Le questionnaire de maturité Data :** j'ai interrogé 151 professionnels RH sur leurs pratiques, leurs outils et leurs difficultés.
- **Les témoignages :** des professionnels des entreprises les plus matures ont accepté de partager leurs expériences. Ce sont eux qui donnent vie aux concepts et prouvent que la transformation Data RH est déjà à l'œuvre.

J'espère que vous prendrez autant de plaisir à lire ce document que j'ai pris à l'écrire.



Arnaud Coulon Le plus Data des RH

Arnaud Coulon est **consultant indépendant en Data & IA RH** et fondateur de My People Analytics. Il coordonne et intervient dans la formation **Analytique RH, IA & Management de la performance à Sciences Po Executive Education.**

Arnaud **accompagne les Directions RH de grandes entreprises dans leur transformation par la donnée à travers trois leviers :** audit de maturité, formation des équipes et accompagnement aux projets de transformation.

De la définition de la stratégie à la mise en œuvre, son approche repose sur une conviction forte : **commencer petit, viser l'impact, et avancer par itérations à forte valeur.**

Restons en contact !



[Télécharger la version numérique](#)



[Me suivre sur LinkedIn](#)



[M'envoyer un mail](#)

EXEC SUMMARY

Le constat

84 % des offres d'emploi RH intègrent une composante Data. Pourtant, Excel reste l'outil dominant dans 73 % de ces mêmes offres. La Data RH est **omniprésente** dans les fiches de poste. Mais elle manque encore de **pratiques structurées**.

Ce Livre Blanc étudie cet écart, et apporte des outils pour le réduire. Il s'inscrit dans une démarche moderne et orientée impact business des données RH, appelée **People Analytics**.

Ce que les chiffres révèlent en creux

La Data est une priorité pour 74 % des DRH, mais **seuls 50 %** des répondants à notre enquête estiment avoir une **vision claire de la stratégie associée**.

51 % des organisations prévoient d'augmenter leurs dépenses Data RH dans les 24 prochains mois. Les priorités portent sur **la formation des équipes, la refonte des processus et l'amélioration du SIRH**.

Mais l'argent seul ne suffit pas. Les organisations qui progressent le plus vite ne sont pas celles qui investissent le plus, ce sont celles qui ont su suivre une approche méthodique en **articulant les différents chantiers possibles**.

Les enseignements clés

La Data RH progresse et tend à se professionnaliser. Les mentions de pratiques de People Analytics et d'IA progressent respectivement de 50 et 53 % en deux ans.

Dans le même temps, **les compétences de gouvernance et d'architecture reculent** en proportion relative (respectivement de 15 et 29 points). La montée en valorisation se fait **sans renforcement du socle**, ce qui peut minimiser les bénéfices et induire un risque à long terme.

Le cadre : 7 piliers interdépendants

Le Framework Data RH My People Analytics structure la transformation autour de **7 piliers : Stratégie, Culture, Architecture, Gouvernance, Confidentialité, Analytique, Automatisation**.

La stratégie fixe le cap, la culture et l'architecture forment le socle. La gouvernance et la confidentialité assurent l'orchestration. L'analytique et l'automatisation produisent la valeur.

Ce Livre Blanc présente **les principes directeurs** de chacun des piliers, outille la réflexion et illustre des réussites inspirantes.

Il est construit pour proposer des **actions concrètes, simples et rapides** à mettre en œuvre. Pour obtenir des **résultats rapides et probants**.

La maturité est bimodale.

L'analyse en clustering fait émerger **deux profils distincts** : 41 % de **visionnaires**, qui tirent déjà parti de l'ensemble du Framework, et 59 % **d'émergents**, en retrait sur tous les piliers.

Les deux leviers qui créent le plus grand écart entre ces groupes sont la **stratégie et l'automatisation**. Au contraire, **les piliers culture et gouvernance marquent un écart moindre**. Ces piliers sont plus homogènes parmi les répondants.

Le message clé

La donnée RH n'est pas un sujet technique réservé aux experts. C'est une somme de leviers de transformation accessibles à la fonction RH à condition de savoir comment les activer.

Les organisations les plus avancées sont celles qui ont su **poser une vision, construire un socle solide et progresser par itérations à fort impact**.

Sommaire

| | |
|--|----|
| I GLOSSAIRE | 7 |
| II INTRODUCTION | 8 |
| III LE FRAMEWORK DATA RH | 9 |
| IV ANALYSE SÉMANTIQUE DES OFFRES D'EMPLOI RH, LA DATA EST OMNIPRÉSENTE | 11 |
| V LE QUESTIONNAIRE DE MATURITÉ DATA, DEUX PROFILS DE MATURITÉ DATA | 13 |
| VI STRATÉGIE, LA BOUSSOLE QUI GUIDE L'ACTION | 19 |
| QUAND LES DONNÉES PARLENT, STRATÉGIE | 22 |
| TÉMOIGNAGE : LAURENT REICH, L'ORÉAL, LA DATA RH À L'ÉTAT DE L'ART | 23 |
| TÉMOIGNAGE : THOMAS MORABITO, PUIG, LA DATA POUR DÉMONTRER L'IMPACT STRATÉGIQUE DE LA RH | 24 |
| X CULTURE, LE TERREAU DE VOTRE TRANSFORMATION | 25 |
| QUAND LES DONNÉES PARLENT, CULTURE | 28 |
| TÉMOIGNAGE : AURÉLIE CRÉGUT, MBDA, LA GEEK RH QUI TRANSFORME SA DIRECTION | 29 |
| TÉMOIGNAGE : EVAGELOS CHAIDACIS, TOTAL ENERGIES, EN DATA RH PAS BESOIN DE RÉINVENTER LA ROUE | 30 |
| XIV ARCHITECTURE, LES COLONNES SUR LESQUELLES REPOSENT VOS DONNÉES | 31 |
| QUAND LES DONNÉES PARLENT, ARCHITECTURE | 34 |
| TÉMOIGNAGE : CHRISTIAN VERHAGUE, THINK IGO, LA DATA EST LE CARBURANT DU SIRH | 35 |
| XVII GOUVERNANCE, LE CADRE QUI SÉCURISE VOS DONNÉES | 36 |
| QUAND LES DONNÉES PARLENT, GOUVERNANCE | 39 |
| TÉMOIGNAGE : ALEXIS ROUET, RENAULT GROUP, LE PONT ENTRE MÉTIERS, TECHNIQUE ET JURIDIQUE | 40 |
| TÉMOIGNAGE : GUILLAUME LAVOIX, SANOFI, LA SKILL BASED ORGANIZATION, C'EST DE LA DATA GOVERNANCE | 41 |
| XXI CONFIDENTIALITÉ, LE CONTRAT DE CONFIANCE AVEC VOS COLLABORATEURS | 42 |
| QUAND LES DONNÉES PARLENT, PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES | 45 |
| TÉMOIGNAGE : MARIE LOCCO, FRANCE TRAVAIL, LA PROTECTION DES DONNÉES QUI INSPIRE | 46 |
| XXIV ANALYTIQUES, PASSER DE LA DONNÉE À L'ACTION | 47 |
| QUAND LES DONNÉES PARLENT, ANALYTIQUE | 50 |
| TÉMOIGNAGE : AN RYCEK, CLARINS, LES PEOPLE ANALYTICS À IMPACT | 51 |
| TÉMOIGNAGE : JÉRÔME FRITEAU, ASSURANCE RETRAITE, PILOTER SA POLITIQUE SOCIALE PAR LA DONNÉE | 52 |
| XXVIII AUTOMATISATION, LIBÉRER VOTRE POTENTIEL HUMAIN | 53 |
| QUAND LES DONNÉES PARLENT, AUTOMATISATION | 56 |
| TÉMOIGNAGE : YALCIN AVCIOGLU, CAISSE D'ÉPARGNE HDF, LA DONNÉE AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR | 57 |
| XXXI CONCLUSION - LA DATA, SOCLE DE LA NOUVELLE ÈRE DE LA FONCTION RH | 58 |

Glossaire

| Terme | Définition |
|---|--|
| Analyse sémantique | Technique d'analyse automatique du sens des mots dans un texte. Elle a permis d'étudier 160 000 offres d'emploi sans lecture manuelle. |
| Analytique RH | Utiliser les données RH pour comprendre ce qui se passe, expliquer pourquoi, anticiper ce qui va arriver et recommander des actions. Va bien au-delà du reporting classique. |
| Architecture Data RH | La façon dont les données sont organisées et circulent entre vos outils. Une bonne architecture permet d'accéder aux données sans avoir à les retraiter à la main. |
| Catalogue de données | Inventaire de toutes les données disponibles dans l'organisation : leur nom, leur définition exacte, leur source et leur responsable. Sans catalogue, chaque équipe peut avoir une définition différente du même indicateur. |
| Clustering | Algorithme de Machine Learning permettant l'identification de groupes homogènes par regroupement des données. Il m'a permis d'identifier 2 profils de répondants au questionnaire de maturité Data RH. |
| Data-driven | Fait de prendre ses décisions à partir de données factuelles. |
| Data Hub RH | Outil central qui collecte, organise et stocke les données issues de tous vos applicatifs RH. Permet de croiser les données entre domaines et d'historiser les informations. |
| Data Literacy | Capacité d'un professionnel RH à lire, comprendre, questionner et utiliser des données dans son quotidien. Ce n'est pas une compétence technique : c'est une posture. |
| Data Storytelling | Présenter une analyse de données sous forme de récit structuré pour convaincre des décideurs. Transformer un chiffre en message et un message en décision. |
| Data Warehouse RH | Base de données centralisée regroupant toutes les données RH de l'organisation. Permet de calculer automatiquement des indicateurs, de faire des simulations et de parler un langage commun entre entités. |
| ETL (Extract, Transform, Load) | Processus technique qui extrait les données des SIRH, les transforme selon des règles définies, puis les charge dans un outil d'exploitation. |
| Golden Data | La source officielle et unique d'une donnée dans l'organisation. Quand tout le monde sait où trouver la bonne version d'une information, les incohérences entre systèmes disparaissent. |
| Gouvernance des données RH | L'ensemble des règles, rôles et responsabilités qui encadrent la vie d'une donnée RH, de sa création à son archivage. C'est l'organisation humaine derrière l'architecture technique. |
| KPI RH | Indicateur clé permettant de mesurer l'efficacité d'un processus ou d'une politique RH. Le turnover, l'absentéisme et les effectifs en sont les exemples les plus courants. |
| People Analytics | Analyser les données collaborateurs pour éclairer les décisions stratégiques RH. Pratique née chez Google en 2009, encore minoritaire en France, mais en forte croissance. |
| Privacy by Design | Intégrer la protection des données personnelles dès la conception d'un projet, et non après coup. Un principe RGPD qui s'applique à chaque étape d'un projet SIRH. |
| Référentiel (Master Data) | Liste de valeurs de référence partagées entre tous les systèmes : sites, emplois, centres de coûts... Un référentiel mal gouverné est une source majeure d'erreurs et d'incohérences. |
| RPA (Robotic Process Automation) | Robot logiciel qui reproduit les actions d'un utilisateur dans un applicatif pour automatiser des tâches répétitives. Exemple concret : saisie automatique d'un arrêt maladie dans le SIRH à partir d'un document scanné. |

Introduction

La Data RH, un malentendu historique

Au cœur des transformations digitales de la fonction Ressources Humaines, la **Data RH prend une place singulière**. Les dirigeants en font une priorité affichée. On observe pourtant **une grande hétérogénéité des pratiques** et la maturité des RH reste faible sur le sujet comparé à nos collègues du marketing, de la finance ou des opérations.

Cela commence par une divergence de vocabulaire. On entend par Data RH l'ensemble des données relatives aux collaborateurs et aux collaboratrices : leurs parcours, leurs compétences, leur engagement, ainsi que les processus associés à la gestion de leur contrat. **On parle ici du contenu, la donnée**.

Le terme « **Data RH** » est aussi utilisé pour désigner les **initiatives de gestion et de valorisation de ces données** : dashboards, analyses de données, prédictif... **C'est une métonymie**.

Le malentendu commence très tôt. Il est important de poser les termes en distinguant **Gestion des données et Valorisation des données**. La gestion des données consiste à poser une organisation, des méthodes et des outils pour exploiter les données. La valorisation consiste à tirer du bénéfice des données en fluidifiant les processus ou en enrichissant les décisions. La démarche d'analytiques avancées pour les RH s'appelle les **People Analytics**.

On attribue la **paternité des pratiques People Analytics à Laszlo Bock**, chez Google avec le projet Oxygen. En 2009, **il posait en toute humilité la question : « les managers sont-ils utiles ? »**. Toutes les données disponibles (évaluation, entretiens, baromètres sociaux...) ont été utilisées pour trouver la réponse.

L'étude a non seulement **démontré que les managers sont utiles**, mais elle a permis d'identifier **les 8 critères qui font qu'un manager est impactant**. Google, à l'appui de cette étude, a refondu son système managérial.

Ces pratiques, bien qu'apportant beaucoup de valeur, restent marginales en France.

Le manque de temps, de compétences, d'outils, et quelques fantasmes **forment une barrière qui resterait infranchissable**.

Pourtant, **notre époque, marquée par l'imprévisibilité et la complexité, présente les People Analytics comme une solution incontournable**.

Ce sujet prend une importance capitale. Les premiers Head Of People Analytics et Chief Human Resources Data Officer voient le jour dans les entreprises françaises. **Ceux qui ont déjà engagé leur transformation ont pris une avance considérable : ils gagnent du temps au quotidien, sont plus crédibles à la table du COMEX et adoptent une véritable posture de business partner**.

Ces bénéfices peuvent être regroupés en trois principales vertus :

Améliorer la performance opérationnelle, les données sont le carburant des processus digitaux.

Prendre des décisions éclairées grâce à une compréhension plus fine des phénomènes d'entreprise.

Renforcer la confiance des collaborateurs par un usage pertinent et sécurisé de leurs données.

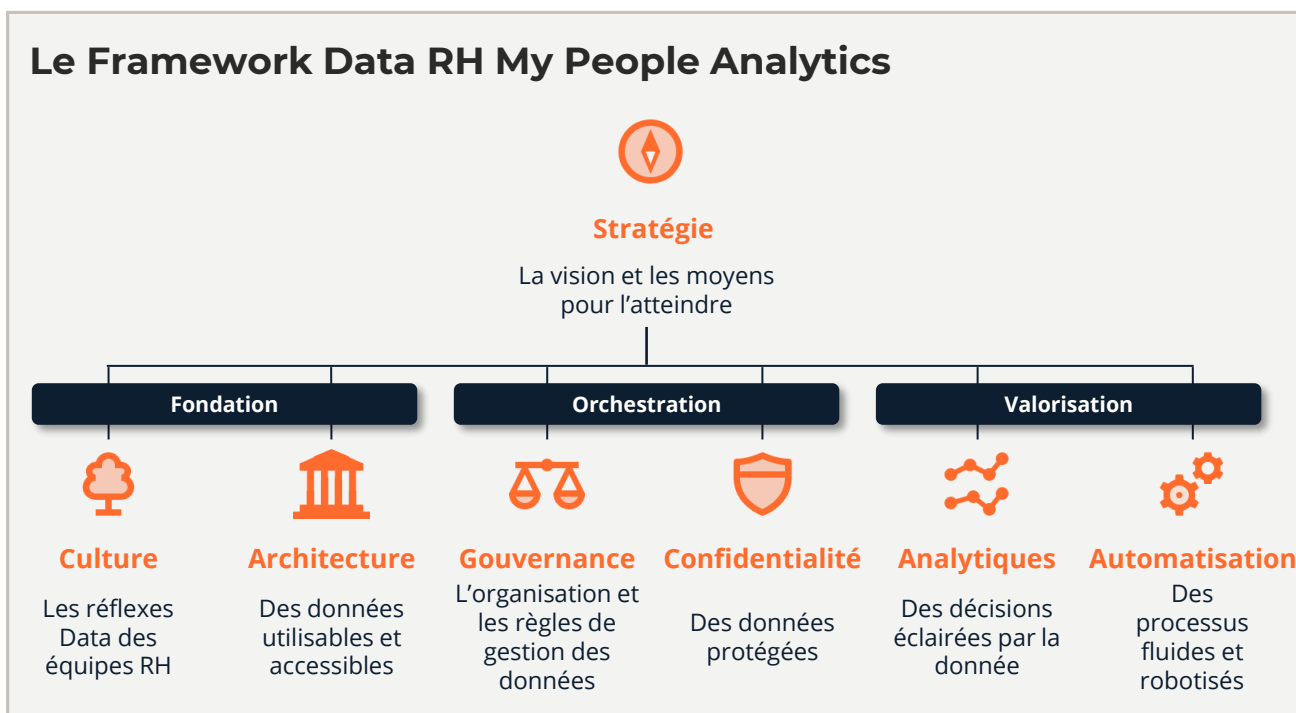
Capter les opportunités pour passer à l'action

Le Framework Data RH

Voici le **Framework Data RH My People Analytics**. J'ai construit ce modèle pour accompagner les RH à passer à l'action sur la Data.

Il se compose de **7 piliers organisés en quatre blocs** :

- **La stratégie**, votre vision et vos ressources. Elle articule les piliers suivants
- **La fondation**, essentielle pour bâtir un socle solide sur lequel faire reposer vos projets, elle s'appuie sur **la culture et l'architecture**.
- **L'orchestration**, pour bien maîtriser vos données. Elle se compose de **la gouvernance et de la confidentialité**.
- **La valorisation**, pour maximiser les bénéfices que vous tirez des données, elle englobe de **l'analytique et de l'automatisation**.



Articuler ces différents chantiers représente un travail considérable. Avec ce framework en tête, vous serez capable d'**activer les différents leviers au moment opportun** pour en tirer le maximum de bénéfice :

- **Feuille de route RH ?** Travaillez sur le pilier stratégie Data.
- **Construction du plan de formation ?** Gardez le pilier culture en tête.
- **Projet d'implémentation SIRH ?** Développez votre architecture.
- **Projet de réorganisation de la fonction RH ?** Repensez votre gouvernance Data.
- **Une question sur les impacts RGPD d'un cas d'usage ?** Reposez-vous sur les principes de confidentialité.
- **Une question business à adresser ?** Renforcez vos pratiques analytiques.
- **Une refonte des processus à venir ?** Appuyez-vous sur des démarches d'automatisation.

Cette analyse commence par une question : **où en sont les RH avec la Data ?** Pour ce faire, j'ai réalisé **l'analyse sémantique de 160 000 offres d'emploi RH publiées sur HelloWork entre septembre 2023 et septembre 2025.**

[Découvrez la méthodologie, en cliquant ici](#) ou en scannant le QR code ci-dessous.



Les sections suivantes présentent le **Framework Data RH My People Analytics** à travers **une approche en trois temps mêlant théorie, analyse quantitative et retours d'expérience.**

Le préambule pose les bases de chaque pilier : définitions, bonnes pratiques et perspectives.

L'analyse quantitative confronte ces concepts à la réalité. Plus de 150 professionnels RH ont partagé leurs pratiques, outils et enjeux dans notre questionnaire (merci à tous pour vos réponses !)

Enfin, **les témoignages d'entreprises** : L'Oréal, Puig, MBDA, TotalEnergies, Think Igo, Renault, Sanofi, France Travail, Clarins, la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse et la Caisse d'Épargne Hauts de France, qui dévoilent leurs **expériences, succès et enseignements.**

Entrons maintenant dans le vif du sujet !





Analyse sémantique des offres d'emploi RH



L'importance de la Data dans la fonction RH



La Data RH, une omniprésence qui souligne les véritables défis

L'analyse sémantique des 160 000 offres d'emploi RH diffusées sur HelloWork entre septembre 2023 et septembre 2025 est sans appel : **la Data RH est omniprésente.**

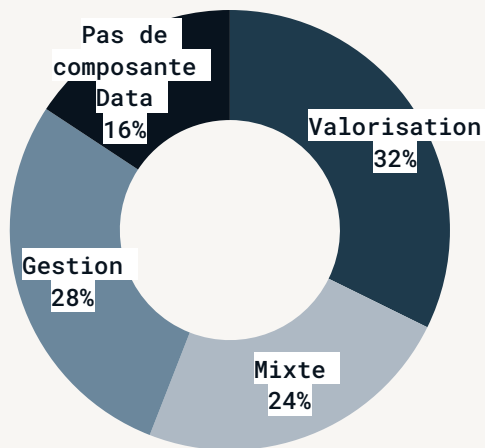
84 %

Des offres d'emploi RH mentionnent au moins un terme Data

Il y a un équilibre entre les thématiques de valorisation et de gestion des données (fig. 1).

La fonction RH produit et consomme une quantité importante de données et s'organise pour assurer la fiabilité et la valeur de ces données.

Fig. 1 : Répartition des composantes Data sur les offres d'emploi.



- **32 % mettent l'accent sur la Valorisation des données** : Reporting, Analytiques, Automatisation...
- **28 % des offres sont centrées sur la Gestion des données** : administration SIRH, qualité, architecture, gestion des Master Data (référentiels)...
- **24 % sont mixtes**, sans dominante claire (avec un seuil de 60/40 %)

Cette omniprésence révèle surtout des pratiques diffuses et hétérogènes.

Que cachent ces 84 % ?

Des pratiques Data encore artisanales et tournées vers les processus

Pour la **Valorisation**, la première thématique citée **est un outil bien connu : Excel, présent dans 73 % des offres** (fig. 2).

Viennent ensuite les **reporting et contrôles de gestion sociale**, usages historiques de la Data RH **avec 40 % de présence**. Ce sont des pratiques installées, qui soulignent la posture de reporting réglementaire de l'analyse de données RH.

Les **People Analytics & visualisation**, exploitations avancées de données RH à des fins stratégiques, **émergent dans 28 % des offres**. On y retrouve des formulations telles que analytiques avancées, Data storytelling, décisions Data Driven ...

C'est encore minoritaire, mais c'est un signal fort.

Les profils recrutés dans les métiers RH doivent désormais être capables d'aller au-delà du descriptif, **de tirer du sens des données et amener à l'action.**

En synthèse : La Data RH n'est plus optionnelle. Elle irrigue la plupart des métiers de la fonction, avec un relatif équilibre entre la gestion et la valorisation des données.

La Data RH, une omniprésence qui souligne les véritables défis

Fig. 2 : Valorisation des données, Excel domine, les People Analytics s'installent.

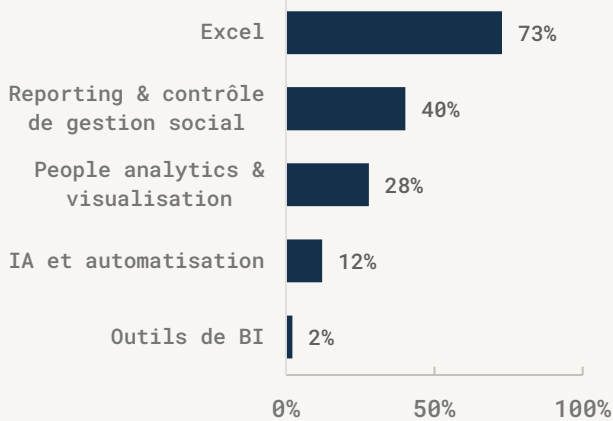
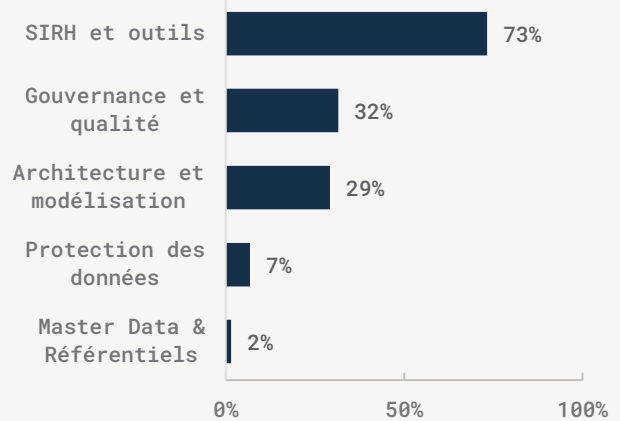


Fig. 3 : Gestion des données, les SIRH en première ligne, la gouvernance et l'architecture suivent.



Sur la gestion des données, le SIRH est lui aussi très présent, **73 % des offres d'emploi y font mention** (fig. 3). C'est en effet la colonne vertébrale de la Data RH. Il porte la plupart des processus et génère les données correspondantes.

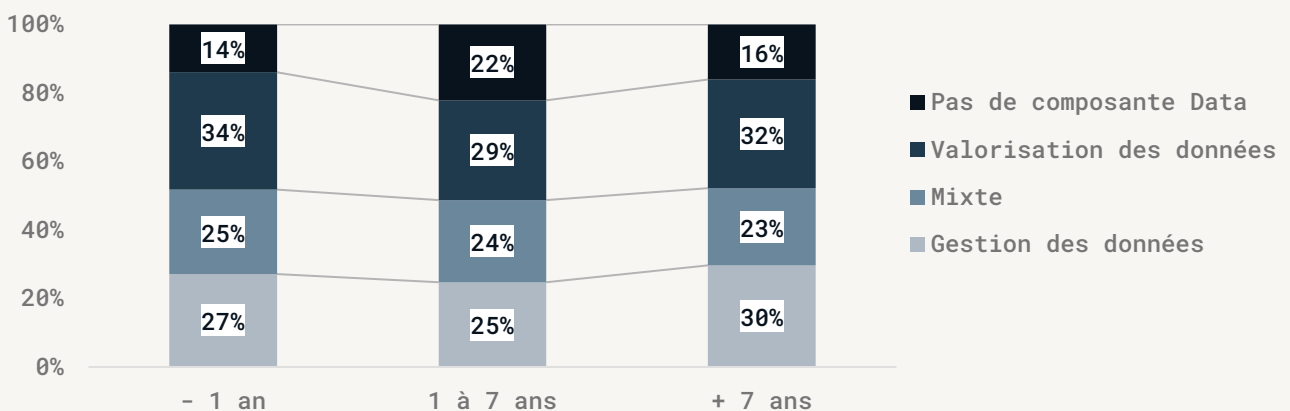
Les sujets de **gouvernance des données avec 32 % des offres**, suivis de **l'architecture et la modélisation pour 29 % des offres**.

En s'attardant sur l'importance de la Data selon le niveau d'expérience (fig. 4), on constate que ces sujets sont importants pour :

- **les profils juniors (- de 1 an), qui sont en charge de la production opérationnelle.** Ils présentent une surreprésentation de la maîtrise d'Excel et du SIRH
- **Les profils les plus expérimentés (+ 7 ans), qui sont en charge de l'organisation et des analyses.** Ils présentent une surreprésentation des thématiques de gouvernance et de People Analytics.

À noter : les profils intermédiaires (1 à 7 ans d'expérience) ont une surreprésentation des thématiques liées à l'intelligence artificielle et l'automatisation au regard des autres catégories.

Fig. 4 : des différences de responsabilités Data selon le niveau d'expérience



La Data RH, une omniprésence qui souligne les véritables défis

Les activités Data sont peu structurées mais la tendance s'inverse.

Le nombre d'offres évoquant la Data a gagné 6 pts en 2 ans. Les évolutions de thématiques sont particulièrement révélatrices (fig. 5).

Cette croissance se fait particulièrement au profit des pratiques de valorisation « modernes » : Intelligence Artificielle et automatisation (+53 pts), People Analytics et visualisation (+50 pts) (fig. 5).

La thématique « IA et automatisation » a néanmoins connu une grande chute au cours de 2024 (-45 pts au trimestre 2). Alors que les People Analytics connaissent une croissance continue sur la période.

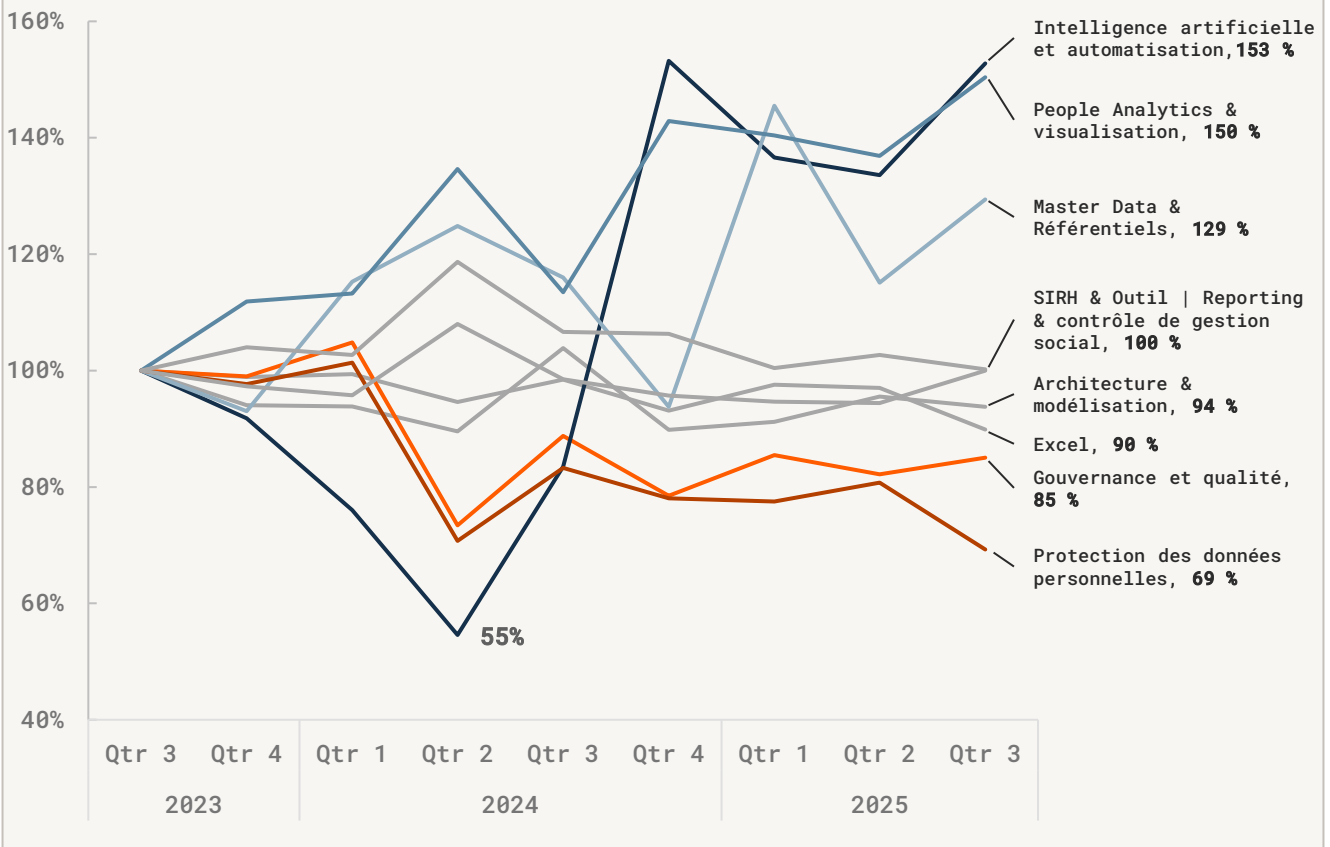
Nous observons une chute des thématiques liées à la gestion des données, pourtant essentielles : protection des données personnelles (-39 pts), Data gouvernance (-15 pts), architecture et modélisation (-6 pts).

Le Master Data Management, ou gestion des Référentiels croît aussi fortement (+29 pts), bien qu'il reste marginal au global.

La fonction RH part d'une approche artisanale, généraliste et centrée sur les processus. Elle tend à professionnaliser ses pratiques en spécialisant ses métiers avec une croissance de Data Analyst RH, People Analyst, Data Manager, Chief HR Data Officer...

Elle augmente aussi ses exigences sur les autres métiers de la fonction RH.

Fig. 5 : Evolution de la part des thématiques sur 2 ans, base 100 septembre 2023



Le questionnaire de maturité Data, deux profils de maturité



Merci à tous pour vos réponses

Analyse des pratiques et maturité Data RH

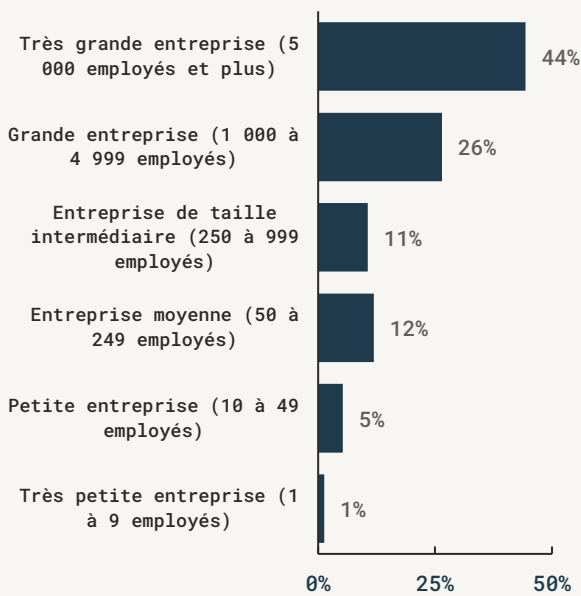
Présentation des répondants

151 professionnels ont répondu entre septembre et novembre 2025

Un grand merci à chacun d'entre vous pour le temps accordé !

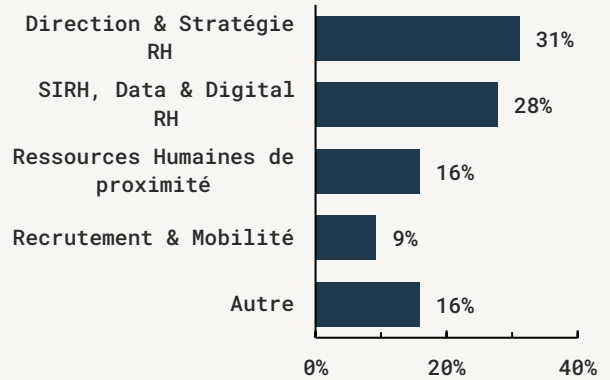
Notre échantillon de répondants est majoritairement issu **des très grandes entreprises** (fig. 6). Les **activités financières et d'assurances** sont **dominantes** au côté de **18 autres secteurs** (fig. 7). Nous avons donc une belle représentation sectorielle.

Fig. 6 : Taille d'entreprise des répondants



Les répondants exercent des métiers au cœur de notre sujet : principalement en Direction & Stratégie RH ou SIRH, Digital et Data RH (fig. 8).

Fig. 8 : Métiers des répondants



Tous les niveaux hiérarchiques sont représentés, et en particulier les Directeurs des ressources humaines à 30 % (fig. 9)

Fig. 9 : Niveau hiérarchique des répondants

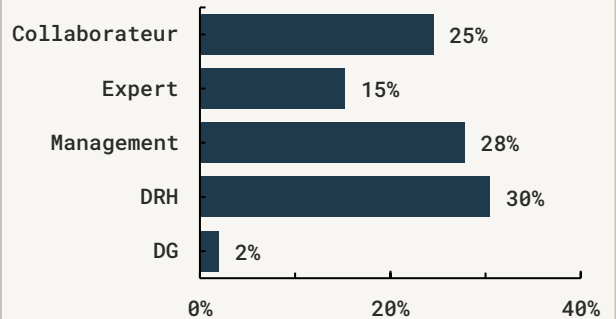
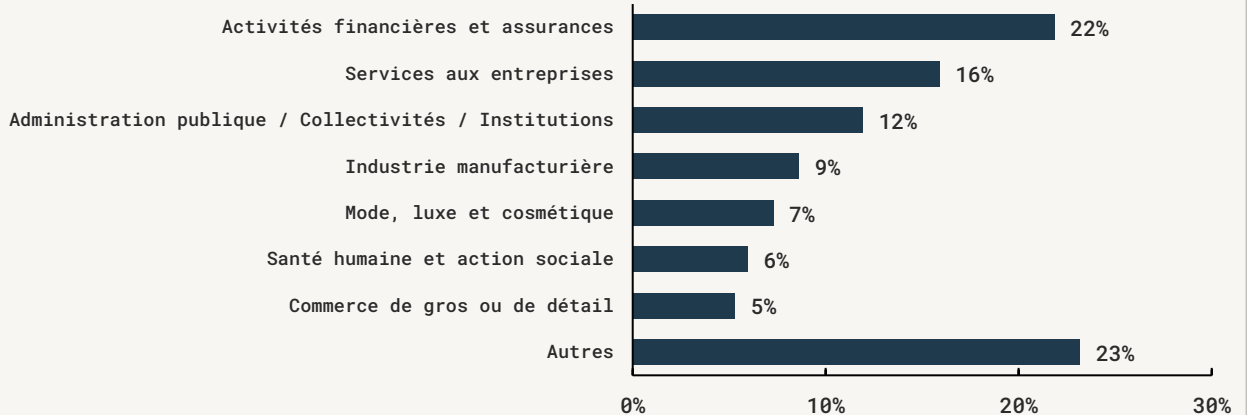


Fig. 7 : Secteur d'activité des répondants



Analyse des pratiques et maturité Data RH

Analyse globale

Les questions relatives à la performance observable des démarches Data m'ont permis de construire des scores. Ces scores permettent de mesurer la maturité Data RH d'une entreprise. Une analyse statistique permet de tirer **2 conclusions** :

1. Les 7 piliers du Framework Data RH s'enrichissent mutuellement. Dans des termes de Data Scientist, on dirait qu'il existe une corrélation positive significative entre tous les piliers du Framework Data RH (fig. 10).

Fig. 10 : Matrice de corrélation des piliers du Framework Data RH

| | | | | | | |
|---------------------|------------------|----------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| | Stratégie | | | | | |
| Culture | 0,47 | Culture | | | | |
| Architecture | 0,26 | 0,33 | Architecture | | | |
| Gouvernance | 0,51 | 0,48 | 0,39 | Gouvernance | | |
| Confident. | 0,43 | 0,35 | 0,35 | 0,42 | Confident. | |
| Analytique | 0,42 | 0,57 | 0,33 | 0,48 | 0,41 | Analytique |
| Automat. | 0,48 | 0,46 | 0,52 | 0,51 | 0,41 | 0,39 |

Les matrices de corrélation sont très répandues en Data Science. Elles permettent de repérer les liens statistiques (de -1 à 1) entre plusieurs variables d'un coup d'œil.

Les piliers les plus corrélés sont :

- **Culture et Analytique (0,57)** : une culture développée apporte des bénéfices immédiats sur la prise de décision et renforce les démarches analytiques.
- **Architecture et automatisation (0,52)** : une architecture des données robuste apporte des capacités d'automatisation, et l'automatisation apporte des outils pour fiabiliser les données présentes dans l'architecture Data.
- **Gouvernance et Stratégie (0,51)** : une stratégie construite, incarnée et communiquée induit une gouvernance autour du sujet Data. Et une gouvernance permet d'illustrer la stratégie et de la rendre visible auprès des parties prenantes.
- **Gouvernance et Automatisation (0,51)** : une gouvernance des données implique une vraie gestion des données, prérequis de l'automatisation.

Deux profils de maturité distincts

Analyse globale

2. Deux groupes distincts émergent par analyse statistique de clustering (fig. 11) :

- **Les visionnaires, pour 41 % des répondants** qui tirent déjà tout le parti de la Data RH.
- **Les émergents, pour 59 % des répondants** qui sont en retrait sur l'ensemble des piliers du Framework.

Ces deux profils guident toute l'analyse qui suit : quelles pratiques font la différence ? Cherchez-les « 💡 » dans les analyses de données pour découvrir les pratiques des entreprises Visionnaires.

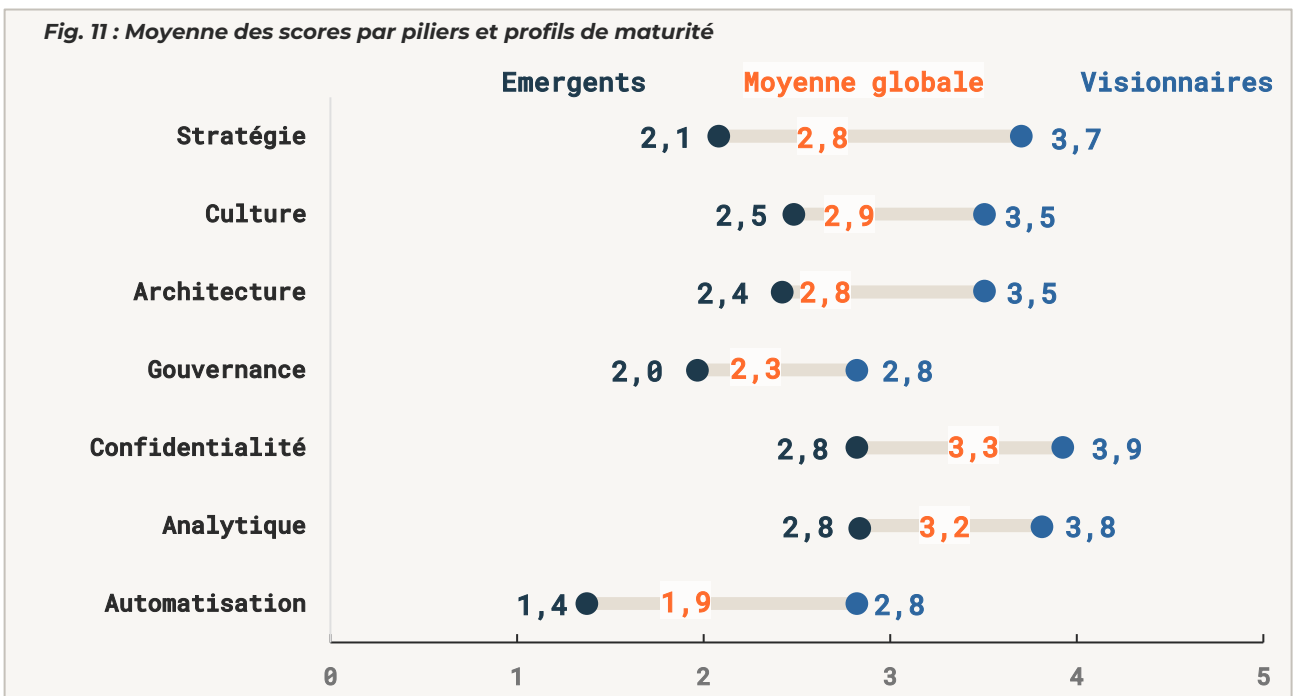
Les piliers qui marquent la plus grande différence entre ces deux groupes sont la **stratégie (1,6 pts)** et **l'automatisation (1,4 pts)**. Au contraire, les **pilliers gouvernance (0,8 pts)** et **culture (0,97 pts)** présentent l'écart le plus faible.

Cliquez ici ou scannez le QR code pour en savoir plus sur la démarche d'analyse



Envie de savoir où vous vous situez ? Contactez-moi pour réaliser votre diagnostic !

Fig. 11 : Moyenne des scores par piliers et profils de maturité



Une analyse plus approfondie (par composantes principales, pour mieux comprendre les groupes distincts) fait émerger **2 sous-populations parmi les Visionnaires**.

- **Les Stratèges** : tirent leur maturité de la stratégie, de la culture et de l'analytique,
- **Les Techs** : tirent leur maturité de l'architecture et de l'automatisation.

Cela démontre une fois de plus le **caractère hétérogène de la maturité Data RH** et le besoin de **créer des espaces de partages de bonnes pratiques pour combler ces écarts**.

Stratégie



La boussole qui guide l'action

Stratégie

La boussole qui guide vos initiatives

Sans stratégie, vos initiatives Data RH ressemblent à des coups de projecteur isolés dans le noir. Avec une stratégie, elles deviennent un phare qui guide toute l'organisation.

Une stratégie Data RH, c'est un cap, des priorités, des moyens. Elle est alimentée par la vision de l'entreprise et la feuille de route de la fonction RH.

Une stratégie Data RH fait toute la différence entre avoir des données, et avoir de l'impact.

Elle **donne l'impulsion et la priorité sur vos initiatives.** Cette stratégie doit vous permettre **d'obtenir des ressources financières et humaines.**

Les entreprises les plus matures sur la Data RH **disposent d'un sponsorship fort et engagé** au plus haut niveau de l'organisation.

Je distingue **3 niveaux de maturité stratégique :**

1. Pas de stratégie formalisée. Les initiatives Data RH sont isolées et apportent ponctuellement de la valeur. Il y a une approche réglementaire du décisionnel et des processus.

2. Stratégie définie mais peu de moyens à disposition. Les initiatives apportent régulièrement de la valeur mais s'inscrivent dans un cadre peu clair.

3. Stratégie intégrée. Une feuille de route existe et dispose de son propre budget. La valeur est mesurée selon les objectifs de la stratégie globale des Ressources Humaines et de l'Entreprise.

Je vous recommande de suivre une approche itérative : décliner votre vision long terme en petites avancées et en saisissant les opportunités (nouveau SIRH, nouveau patron des opérations, nouveau cadre réglementaire...)

Les 5 questions à adresser :

Vision : où veut-on aller ? Quel niveau de maturité vise-t-on à 3 ans ?

Diagnostic : où en est-on aujourd'hui ? Forces, faiblesses, irritants et opportunités, voir page suivante.

Priorités : quels chantiers activer en premier ? Selon quels critères ?

Ressources : quels moyens humains, financiers et technologiques accorder ?

Gouvernance du sujet : qui pilote ? Sur quels jalons ? Avec quels indicateurs de succès ?

Travailler sur un business case qui parle au COMEX vous permettra d'aligner vos parties prenantes, de débloquer des budgets et de faire évoluer l'organisation.

Structure type :

- **Le problème business** (pas le problème Data) : « Nous perdons nos managers 18 mois après leur prise de poste. »
- **Son impact chiffré aujourd'hui, le coût de l'inaction :** il faut recruter, intégrer et former, et il y a une perte de business, cela coûte en moyenne 10 jours du salaire moyen de l'entreprise.
- **La solution et les moyens nécessaires :** un outil de prédiction du risque de départ permettrait d'identifier la moitié des départs avant qu'ils n'arrivent.
- **Le ROI attendu et les indicateurs de suivi :** gains de temps, évolution du turnover, performance des équipes.

Pour convaincre votre DAF :

Insistez sur les gains, les économies, les coûts cachés, soyez concrets.


Pour convaincre votre DRH :

Positionnez la Data comme **levier de crédibilité** auprès du COMEX. Montrez comment **passer de la réaction à l'anticipation** et avoir un impact business.

Stratégie

Positionnez-vous sur les 3 niveaux de maturité

Cette grille de positionnement traduit **le Framework Data RH en faits observables**.
Utilisez-la pour construire votre diagnostic stratégique et lancer vos chantiers.

| | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|--|--|---|---|
| Stratégie  | Absence de stratégie, les initiatives sont isolées et apportent ponctuellement de la valeur. | Stratégie formalisée mais manque de moyens dédiés. | Stratégie intégrée et reporting au niveau COMEX. |
| Culture  | Actions éparées portées vos Geeks RH. Aucun soutien de l'entreprise. | Communauté non organisée d'experts réunies autour d'outils communs. | Communauté d'experts organisée et animée délivrant pour l'ensemble de l'entreprise. |
| Architecture  | Système d'Information RH siloté, pas de réconciliation des données. | Architecture Data embryonnaire qui centralise les données critiques. | Architecture Data RH intégrée au sein de l'entreprise. |
| Gouvernance  | Absence d'organisation et de règle de gestion des données. | Règles et responsabilités ponctuelles et orientées sur les processus régaliens. | Règles et responsabilités clairement définies et documentées, soutenue par une organisation dédiée. |
| Confidentialité  | Protection des données supportée par les SIRH. Pas de démarche dédiée. | Démarche de protection des données réactive et orientée conformité réglementaire. | Démarche préventive (privacy-by-design) et orientée risque. |
| Analytiques  | Analytiques orientées réglementaire et KPIs RH basiques. | Analytiques explicatives orientées processus RH. | Analytiques prescriptives orientées impact humain et business. |
| Automatisation  | Absence ou faible automatisation s'appuyant sur des outils tels qu'Excel. | Premiers usages avancés les processus apportant le meilleur rapport complexité / gains. | Démarche systématique d'automatisation guidant la définition des processus. |

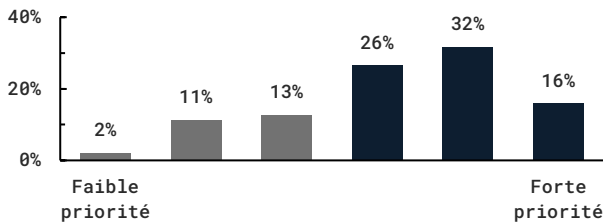
Quand les données parlent

Stratégie

*Plusieurs réponses possibles

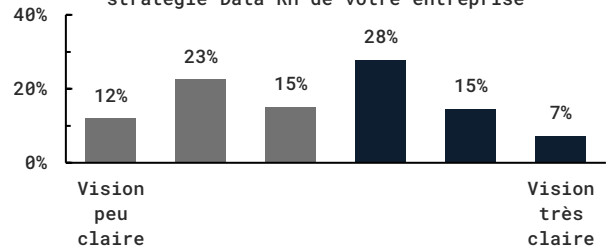
La Data est une priorité du DRH pour 74 % des répondants

La Data est une priorité de votre DRH



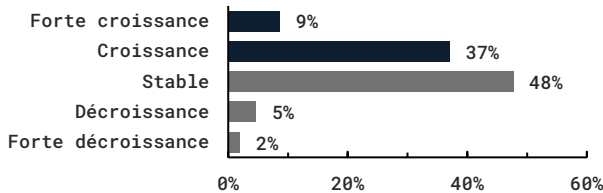
Mais seuls 50 % estiment disposer d'une vision claire de la stratégie Data RH

Vous disposez d'une vision claire de la stratégie Data RH de votre entreprise



Les investissements étaient en croissance sur les 24 derniers mois pour 46 % des répondants. Ils couvraient principalement l'outillage et la formation.

Au cours des 24 derniers mois, vous avez observé que les investissements en Data RH ont été en

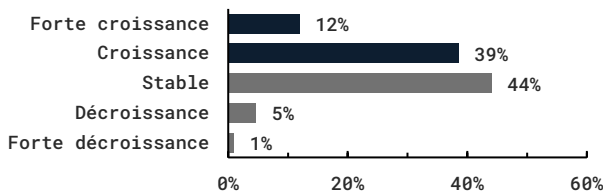


Top 3 investissements des 24 derniers mois*

| | |
|---------------------------------------|------|
| Mise à niveau ou remplacement du SIRH | 52 % |
| Acquisition d'outil de BI | 34 % |
| Formation des équipes | 30 % |

Les investissements vont continuer à croître dans les 24 prochains mois pour 51 % des répondants. La formation est la 1^{ère} priorité avec l'intégration de l'IA, le SIRH est à la 3^{ème} place.

Au cours des 24 prochains mois, vos investissements en Data RH vont être en

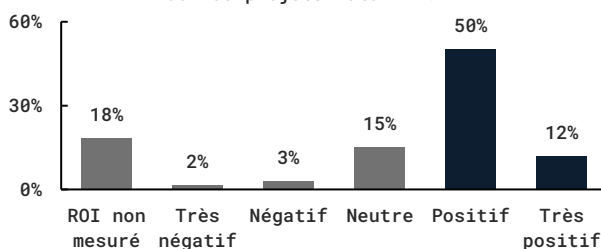


Au cours des 24 prochains mois, quels devraient être, les principaux investissements en Data RH ?*

| | |
|---|------|
| Formation des équipes RH | 52 % |
| Refonte des processus RH pour intégrer la Data et/ou l'IA | 49 % |
| Mise à niveau ou remplacement du SIRH | 31 % |

18 % des répondants ne mesurent pas le ROI de leurs initiatives Data. Parmi les 82 % restants, 62 % l'estiment positif. L'impact des initiatives Data est démontré.

Quel est le retour sur investissement de vos projets Data RH ?



Les principaux défis Data RH concerne l'IA et les compétences Data. La qualité reste importante alors que la mesure de l'impact et la performance de la fonction RH suivent.

Quels seront, selon vous, les 3 enjeux principaux liés à la Data RH dans les 2 prochaines années ?*

| | |
|--|------|
| Intégration de l'Intelligence Artificielle | 69 % |
| Développement des compétences Data dans les équipes RH | 55 % |
| Amélioration de la qualité des données | 51 % |
| Mesure de l'impact business des politiques RH | 31 % |
| Mesure de la performance des opérations RH | 22 % |



Laurent Reich, HR Data & Analytics Officer, L'Oréal

Ingénieur aéronautique de formation, Laurent Reich crée en 2022 le HR Data & Analytics Office de L'Oréal de toutes pièces. Il pilote aujourd'hui l'intégralité de la donnée RH pour les 95 000 collaborateurs dans 65 pays.

Toute la donnée RH au même endroit

Quand je me benchmark avec d'autres entreprises, **deux points nous différencient.**

D'abord, on a été **volontariste pour centraliser toute la Data RH dans la plateforme du groupe.** C'est très L'Oréal : il y a 3 ans on n'avait rien, mais on est allé très vite pour tout avoir. Et on délivre.

Le second point, c'est notre North Star : **les collaborateurs nous font confiance** en partageant leurs données. Cette donnée doit créer de la valeur pour l'entreprise, et pour les collaborateurs. **C'est du Data for good.**

Créer le Data Office à partir de zéro

On a commencé en 2022, à deux. On a commencé par **poser les fondations** : méthode, gouvernance, cadres de pilotage.

Six mois plus tard, j'ai recruté un Data Quality Lead. **La qualité est essentielle pour développer la confiance.**

J'ai ensuite recruté une Analytics Product Owner : elle gère notre portfolio d'Analytics **comme des produits** et fait le **pont entre l'univers métier et l'univers tech.**

Puis un Data Product Owner. Il va chercher dans les API et les flots des systèmes, **il maîtrise notre modèle de données.**

Ensuite, un **responsable Master Data** pour gérer nos référentiels. Enfin un **profil RH pour faire des analyses métier pointues.**

À chaque fois, j'ai fait un pari : **prendre la compétence critique là où elle est**, puis former sur le reste. Parce que la personne qui est Data RH, qui connaît L'Oréal et qui sait coder n'existe pas.

On utilise des outils experts Data : Snowflake pour les bases de données, avec du Google Cloud Platform et Databricks. La Dataviz est dans Power BI.

Scope mondial, report stratégique

Mon scope : toutes les données RH, tous pays, domaines et systèmes. Je reporte directement à la DRH adjointe groupe.

La fonction Data doit être rattachée au plus haut niveau. Notre premier enjeu pour cela : **la standardisation.** Pour chaque objet Data RH comme le turn-over, il y a une seule et unique définition. Qu'on a coconstruit avec les pays et les zones.

Ainsi, quand notre CEO et notre DRH visitent un pays, ils ont dans la main un one pager avec **tous les KPIs RH basés sur un langage commun.**

Transformer 2 000 collaborateurs RH

On a **2 000 collaborateurs RH dans le monde.** Notre mission : **les transformer en fonction data-driven.**

Pour cela, nous avons déjà organisé **4 masterclass d'une journée dédiée à la Data RH.** Nous avons réuni plus de 700 RH par session. On a aussi intégré une **brique Data dans toutes les formations RH.**

Un impératif de crédibilité

Pourquoi une fonction RH doit se transformer par la Data ? C'est un sujet de crédibilité et de connexion avec le business. C'est un changement de posture de la fonction RH. **Les business leaders accordent de la crédibilité quand on parle leur langue** : des faits, des chiffres, des tendances mesurables.

La Data pour démontrer l'impact stratégique de la RH



Thomas Morabito, HR Digital & Data Director, Puig

Thomas a parcouru tous les univers qui portent la Data : conseil en performance RH, SIRH chez Danone, pilotage de la masse salariale puis responsable des processus et systèmes RH chez Chanel, direction SIRH chez Sephora. Il est HR Digital & Data Director pour Puig depuis novembre 2024.

2005 : du Workforce Planning avant le Big Data

Ma première révélation de l'impact stratégique de la Data RH, c'était une mission pour une banque où l'on essayait de **modéliser les évolutions de parcours de leurs collaborateurs pour anticiper des départs massifs à la retraite à moyen termes.**

On avait été chercher un jeune ingénieur des Mines pour construire un modèle Excel-Access. **On a réussi à conclure qu'il n'y avait aucune chance de combler les départs par des mobilités internes.**

Notre étude les a poussés à élargir leurs viviers de recrutement : aller chercher des profils en tourisme et retail pour accroître le nombre de collaborateurs en agence.

On avait enfin les **outils pour répondre aux questions stratégiques RH.**

Chanel : réconcilier RH et Finance par la Data

Chez Chanel, on a travaillé dès le départ avec la Finance sur **un modèle de données commun.** L'enjeu était de faire matcher la structure P&L avec l'organigramme RH pour parler de la même chose.

On a fait en sorte qu'**un centre de coûts soit un département.** Ça n'a l'air de rien, mais ça a **simplifié prodigieusement toutes les discussions.**

On a aussi interfacé les données de paye pour fournir aux financiers un niveau de détail qu'ils n'avaient pas jusque-là. On s'est ainsi rendu compte que nos données RH étaient plutôt fiables, et que **les écarts venaient plus souvent de leur côté.**

Sephora : ouvrir les boîtes noires

Quand je suis arrivé en 2017 chez Sephora, on remontait au Groupe des fichiers Excel au trimestre. **Chaque pays avait sa définition des indicateurs.**

Et puis le Covid a frappé, et un pilotage précis des effectifs et de leurs coûts est devenu beaucoup plus stratégique pour Sephora comme pour LVMH. **On a pu y répondre parce qu'on avait déployé juste avant un Core HR, renforcée d'une BI.**

Ce que je retiens : **démarrer simplement pour construire la confiance.** Des données brutes d'abord: effectifs, masse salariale. Et dans un second temps seulement des KPIs plus élaborés.

L'histoire du DG dans le taxi

Il y a une histoire que j'aime bien. Un DG oublie son plan stratégique dans un taxi : catastrophe ! Maintenant imaginez que c'est le **DRH qui oublie son plan stratégique RH dans un taxi.** Une catastrophe ? Bof.

Pas la peine d'aller revendre ce plan stratégique RH à la concurrence : on a quasiment tous le même ! C'est là le vrai problème. **Tant qu'on n'aura pas une feuille de route différenciante avec des impacts business spécifiques, n'importe quel KPI fera aussi bien l'affaire.**

Le message

Les RH utilisent la Data depuis toujours. Un CV, c'est une somme de données. Évaluer un potentiel, c'est de la Data. **Il faut d'abord lever notre syndrome de l'imposteur.** Ensuite, comment monter d'un cran ? Parler le même langage que nos interlocuteurs business. **D'autant qu'on a beaucoup à apprendre de leur gestion des données Produits et Clients.**

Culture



Le terreau de votre transformation

Culture

Le terreau de votre transformation

La Data effraie les RH. Trop technique, trop froide, trop éloignée de l'humain. **C'est un malentendu.**

La Data RH n'est pas l'opposé de l'humain. Elle permet d'outiller le RH avec des arguments que l'organisation entend.

Une fonction RH qui maîtrise ses données gagne en crédibilité. Elle parle le même langage que le business et obtient ce qu'elle demande.

La culture Data RH se développe à 2 niveaux :

- **Individuel : les compétences de chaque collaborateur RH.** Leur capacité à comprendre, manipuler et interpréter des données dans leur quotidien professionnel.
- **Collectif : les pratiques partagées au sein de la fonction.** Les réflexes communs, les rituels d'équipe, les standards qui font que la Data devient un langage partagé.

Ces deux dimensions s'alimentent mutuellement. Des individus compétents sans culture partagée créent des silos d'expertise. Une culture affichée sans compétences réelles reste un vœu pieux.

Ma recommandation ? Commencer par **soutenir les individus** pour créer des têtes de pont. Et pour ce faire, la compétence que tous les RH doivent développer est **une soft skill** :

Il s'agit de la « Data Literacy ». C'est la capacité à identifier, collecter, traiter, analyser et interpréter des données. La Data Literacy a pour objectif de développer un usage avancé et conscient des données.

Découvrons à quoi la Data literacy ressemble concrètement en 4 différentes postures.

- 1 **Je consomme :** lire un tableau de bord, comprendre un graphique, repérer une tendance anormale.
- 2 **Je questionne :** formuler une question business qui peut être éclairée par des données. "Pourquoi le turnover augmente-t-il dans cette BU ?"
- 3 **J'interprète :** contextualiser, identifier les limites, croiser plusieurs sources. Comprendre qu'un taux d'absentéisme peut cacher des réalités très différentes.
- 4 **Je challenge :** remettre en question une donnée, une méthode, une conclusion. Poser la question "comment ce chiffre a-t-il été calculé ?" avant de le présenter en réunion.

Une fonction RH « Data Literate » comprend le lien entre ses processus et les données qu'ils produisent. Elle conçoit ses opérations et ses outils en pensant à la valeur des données générées. Ses équipes apportent un soin particulier à la qualité de leur saisie, parce qu'elles en perçoivent l'utilité.

Comment savoir si votre culture Data RH progresse ?

Des signaux positifs

- Les équipes posent spontanément la question "que disent les données ?" avant de prendre une décision.
- Les équipes comprennent l'importance de la qualité et l'impact des erreurs de saisie.
- Des collaborateurs demandent à rejoindre la communauté Data RH.

Des signaux d'alerte

- Seuls les "geeks RH" manipulent la donnée.
- Les équipes maintiennent des fichiers Excel parallèles.
- Le turnover des profils Data est élevé.

Culture

Développer votre culture Data RH

Cette grille vous présente les grandes actions pour développer votre culture Data au niveau des individus et de votre collectif

| Phases | Approche individuelle | Approche collective |
|--|---|--|
| 1 Découverte 0 à 3 mois | <ul style="list-style-type: none">• Diagnostic individuel des compétences Data• Formation aux basiques de la Data RH (Enjeux de la donnée, RGPD, Data Storytelling) | <ul style="list-style-type: none">• Diagnostic collectif des pratiques et attentes Data• Communication de la vision Data RH• Livraison et célébration d'un premier Quick-win |
| 2 Fondements 3 à 6 mois | <ul style="list-style-type: none">• Formation avancée à vos outils (Excel, Power BI...)• Formation au mindset analytique RH (<i>voir pilier analytique</i>)• Supervision de projet Data analytique | <ul style="list-style-type: none">• Identification d'ambassadeurs naturels et création d'une communauté d'experts• Construction d'une roadmap de cas d'usages• Construction d'un glossaire métier commun |
| 3 Pratique 6 à 12 mois | <ul style="list-style-type: none">• Construire et maintenir un Dashboard• Nettoyer et préparer les données en autonomie• Contribuer à la gouvernance des données RH | <ul style="list-style-type: none">• Nomination de référents Data sur les périmètres RH• Intégration d'un volet Data dans les rituels d'équipe• Définir collectivement les standards Data |
| 4 Maitrise 12 à 24 mois | <ul style="list-style-type: none">• Mettre en place de contrôles qualité Data récurrents• Croiser données et connaissance métier pour produire de la valeur• Contribuer à la stratégie Data RH | <ul style="list-style-type: none">• Intégration de la Data RH dès la conception des projets• Généralisation du self Data RH• Partage systématique avec les autres fonctions de l'entreprise |
| 5 Excellence 24 à 36 mois | <ul style="list-style-type: none">• Initiation aux analyses prédictives• Concevoir des produits Data : expression de besoin détaillée• Animer des formations pour ses pairs• Intervenir en externe | <ul style="list-style-type: none">• Structuration d'un centre d'excellence Data RH• Positionnement de la RH comme partenaire Data Stratégique• Assurer la transmission et la pérennisation des compétences |

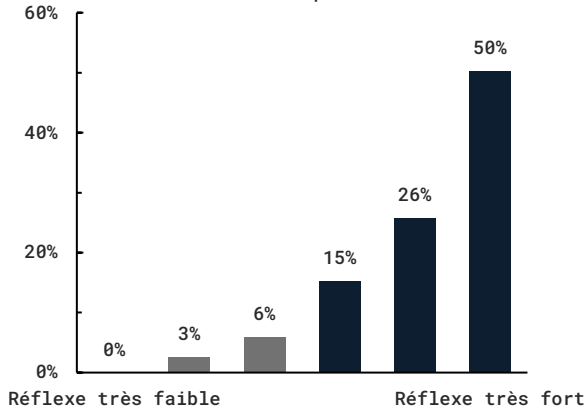
Quand les données parlent

Culture

91 % des répondants ont le **réflexe d'utiliser la donnée** dans leur quotidien.

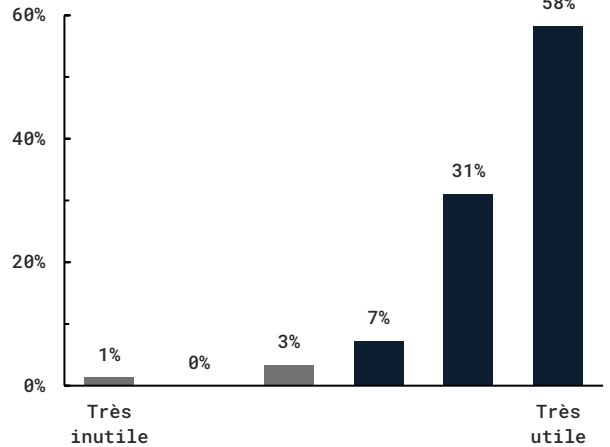
Au-delà de l'importance de la donnée. C'est la conscience de cette importance qui marque.

Vous avez le réflexe d'utiliser de la donnée RH dans votre quotidien



La donnée est **utile pour 96 %** d'entre eux. Cela nous rappelle que la donnée sert les RH dans leur quotidien : reporting, pilotage d'activité, analyses de données. **Elle est omniprésente.**

La Data RH dans votre quotidien vous semble

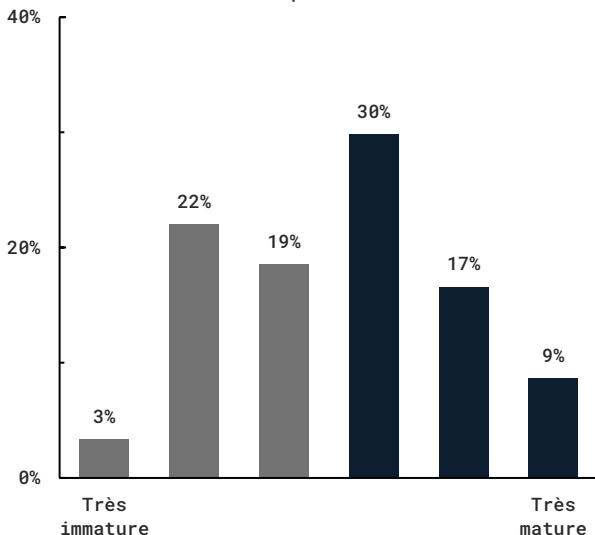


Mais à un niveau collectif, **seuls 56 % estiment leur organisation mature.**

Il y a un écart entre les pratiques et la perception de la maturité collective.

Ce paradoxe peut s'expliquer par un **biais sur les répondants, plus intéressés par le sujet.**

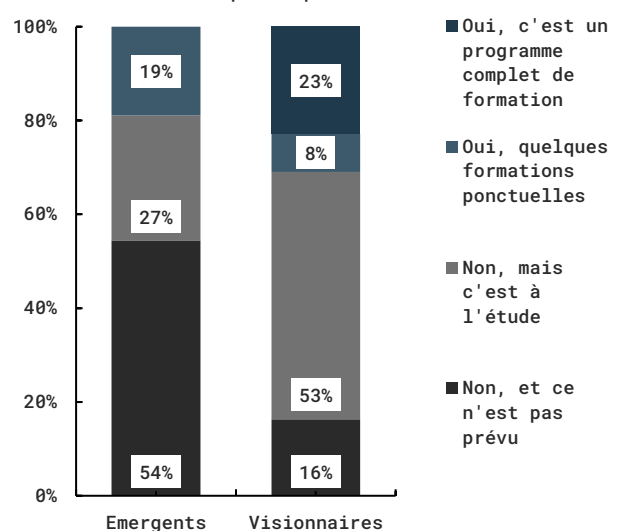
Vis-à-vis de la donnée, la fonction RH de votre entreprise vous semble



La formation est un vecteur essentiel de culture Data.

Les entreprises **pionnières sont 30 % plus nombreuses** à avoir mis en œuvre des formations spécifiques (complètes ou ponctuelles) à la Data RH.

Votre entreprise a-t-elle mis en place des formations spécifiques à la Data RH ?



La Geek RH qui transforme sa Direction



Aurélie Crégut, Head of AI & Data HR Office, MBDA

Depuis 12 ans chez MBDA, Aurélie a découvert tous les métiers RH : Talent management, RRH, recruteur, responsable formation, responsable Data & IA. Son parcours ? Une succession de doubles casquettes métier-data jusqu'au déclic : "La case que je veux n'existe pas, alors je la crée."

La geek du service RH

Dès mon arrivée au Talent Management, j'ai été "la geek du service RH". Il y avait très peu d'outils, j'ai créé **des cathédrales d'Excel**. On ne parlait pas encore de Data mais on avait de vrais besoins opérationnels.

J'ai suivi une démarche Data complète : qualité, modélisation, architecture, définition d'objets. **Je me suis formée à la Data grâce à Excel**. En tant que RRH, j'ai structuré les données RH pour répondre aux enjeux des métiers que je pilotais.

J'ai ensuite fait quatre ans avec une **double casquette Recruteur + « madame Data »**. J'étais en charge du reporting France (recrutement prévisionnel, analyse des sources de candidature...)

J'ai ensuite été responsable formation avec **toujours les mêmes réflexes Data** : tableaux de suivi du plan, prévisionnel, nombre de sessions à prévoir... À chaque poste, un peu plus de Data. **Jusqu'au déclic**.

« La case que je veux n'existe pas »

À la fin du projet outil de formation (TMS), un constat s'est imposé : la multiplicité des fichiers et outils existants représentait **une opportunité forte de création de valeur pour la DRH et l'entreprise, à condition de structurer et centraliser les données**.

En faisant le lien avec l'ensemble de mon parcours dans l'entreprise, j'ai convaincu la VP Learning de la **nécessité d'évoluer vers une approche data-driven**. Je lui ai partagé une vision de transformation de la DRH autour de **l'automatisation de nos process grâce à l'intégration de l'intelligence artificielle** et la **définition de parcours de développement de carrière individualisés basés sur la compétence**.

Elle m'a répondu : "**Sur la partie Learning, on y va**" et a créé le poste de **L&D Data manager**. On y est allé en sachant que ça demanderait **un vrai changement de mindset, et qu'il faudrait du temps**.

Monter le L&D Data Office de zéro

Notre objectif était de développer des **use cases à forte valeur ajoutée** : identification et utilisation des compétences, construction de parcours d'apprentissage, ChatBot, dashboards...

J'ai **découpé nos besoins fonctionnels en blocs**, défini une **méthodologie projet itérative, structuré les données et créé l'équipe**. Avec ces fondations en place **la limite est notre imagination**.

En parallèle nous mettons en place la **gouvernance des données**. Nous suivons une approche pragmatique adaptée aux besoins Data et à l'organisation de la DRH. Notre organisation est composée **de 3 rôles** : **Data owners** (métier), **Data custodians** (IT), et **Data Stewards** (Data management).

Passer à l'échelle et généraliser

Aujourd'hui, nous capitalisons sur l'exercice fait côté L&D et **nous passons à l'échelle**.

En janvier 2026, le DRH Group a créé le HR Data & AI Office dont j'ai pris la responsabilité. Notre rôle est de **garantir la souveraineté de la donnée RH, harmoniser les différentes sources et valoriser les données RH** : c'est la création d'une **HR Data Platform Group**.

Notre cible : **proposer une expérience RH sans couture** entre les outils, les données et les processus RH, **au service du développement des collaborateurs et de la performance de l'entreprise**.

En Data RH, pas besoin de réinventer la roue



Evagelos Chaidacis, Head of Data, Global HR Services, TotalEnergies

Ingénieur Centrale Nantes, 20 ans dans la Data, Evagelos Chaidacis a travaillé pour tous les métiers supports : logistique, marketing, finance, organismes publics. Depuis 3 ans, il pilote la Data RH chez Total Energies.

La RH agrège les enjeux Data de plein de métiers

J'ai toujours été entre le métier et la technique. AMOA, pilotage de projets, architecte Data, en étant consultant, puis côté client final.

J'ai côtoyé la logistique, supply chain, marketing, finance, organismes publics, recherches, et maintenant RH depuis trois ans. Cette diversité m'a appris une chose : au niveau de la Data, **les problématiques de fond sont les mêmes, peu importe le métier.** Système d'Information source, qualité, gestion de référentiels... **en RH, on retrouve tout ça en même temps.**

Un parallèle entre les processus RH et ceux d'autres fonctions

Avec les guillemets qui s'imposent, on peut faire des parallèles entre les processus RH et ceux des autres fonctions de l'entreprise.

Pour les effectifs : on a des entités, des équipes, avec un certain nombre de personnes. Quand on parle de comptage, on peut **faire le parallèle avec une gestion de stock.** Ça revient à compter, voir l'évolution dans le temps, faire du suivi mensuel. Il y a des similitudes.

Quand il manque une personne, on ne peut pas effectuer le travail. Il faut recruter quelqu'un, gérer une mobilité interne. On fait des analyses poussées sur les mobilités internes. La problématique, **c'est anticiper les besoins.**

Le recrutement : quand on publie une offre, on a des besoins. On est challengé sur les délais de recrutement. **C'est similaire à la logistique,** du delivery time.

S'inspirer des compétences de nos collègues

J'ai vu plein de métiers par le prisme Data, et **nous avons beaucoup à nous inspirer des compétences de nos collègues.**

Dans mon équipe j'ai deux collaboratrices anciennement contrôleuses de gestion en finance. Elles **apportent la rigueur** sur les reporting, et aussi une **lecture budgétaire et financière** qui intéresse nos dirigeants.

Déclic tardif, accélération brutale

Le métier RH globalement a un **faible niveau de maturité Data.** Mais je constate un rattrapage depuis peu et une **accélération rapide.**

Chez Total Energies, **on sent la volonté de progresser,** il y a des besoins qui émergent. C'est plus qu'une volonté, c'est au cœur de beaucoup de stratégies.

Tous les RH n'ont pas d'appétence Data. Ils peuvent manquer d'acculturation. Pourtant, nos projets en centrale demandent beaucoup de donnée. C'est la raison pour laquelle nous sensibilisons l'ensemble de la fonction RH.

De plus, l'IA prend une place grandissante dans les projets. C'est un **levier pour intéresser les RH à la Data.** Et à nouveau, nous capitalisons sur les travaux réalisés par les autres métiers de la Compagnie.

Mes trois conseils pour les RH

Vulgariser le plus possible les concepts, les prendre de manière pragmatique. **Adopter une approche opportuniste** et step by step. **Communiquer et acculturer,** parce que la Data, c'est l'affaire de tous.

Architecture



Les colonnes sur lesquelles reposent vos données

Architecture

Les colonnes sur lesquelles reposent vos données

L'architecture des données est l'aspect le plus technique. C'est l'organisation des données dans vos applicatifs et, éventuellement, dans des bases dédiées.

Un travail sur l'architecture permet à chaque personne qui a besoin des données, d'y accéder facilement, sans retraitement, et dans la limite de ses habilitations.

Aujourd'hui, l'architecture Data RH est en grande partie liée à l'architecture SIRH, premier moteur de données RH. Elle est donc tournée autour des processus de gestion administrative, de paie, de gestion des temps, de formation...

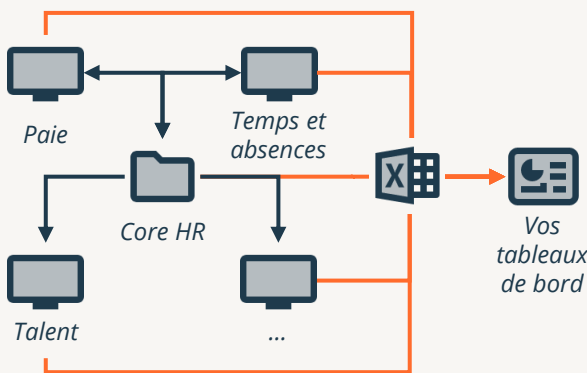
Ces processus sont portés par des outils plus ou moins bien intégrés. Chaque outil dispose de son propre module d'export de donnée et d'analytique plus ou moins satisfaisant.

Les Data Hub RH, des architectures Data qui centralisent et organisent les données du SIRH et d'autres sources se développent. Ils permettent de faire des croisements entre domaines applicatifs et d'historiser les données.

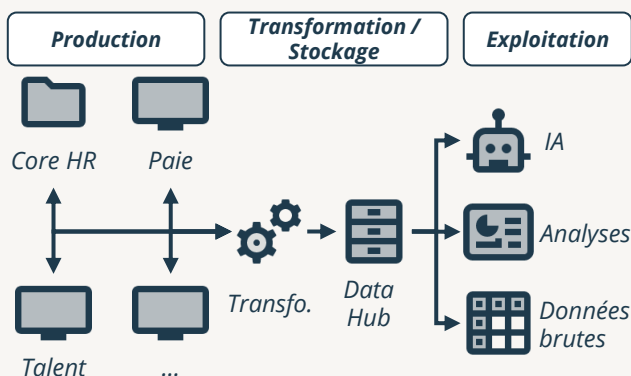
Certaines entreprises s'en servent pour interfacier différents applicatifs. La meilleure maîtrise offerte par les Data Hub permet plus de flexibilité et de traçabilité dans le traitement des flux.

→ Flux manuel → Flux automatique

Architecture SIRH silotée



Architecture Data Hub RH désilotée



De nombreuses architectures SIRH sont encore trop silotées. Les interfaces sont construites pour alimenter les processus mais l'aspect décisionnel n'est pas pris en compte.

Pour utiliser les données, il faut les exporter sur Excel depuis chaque applicatif, les retraiter manuellement en bout de chaîne.

Ce fonctionnement est chronophage et induit des erreurs par manque de persistance dans les retraitements.

Une architecture Data RH désilotée distingue les SIRH, qui génère la donnée, des outils Data permettant de stocker et d'exploiter cette donnée.

Disposer d'un outil dédié permet :

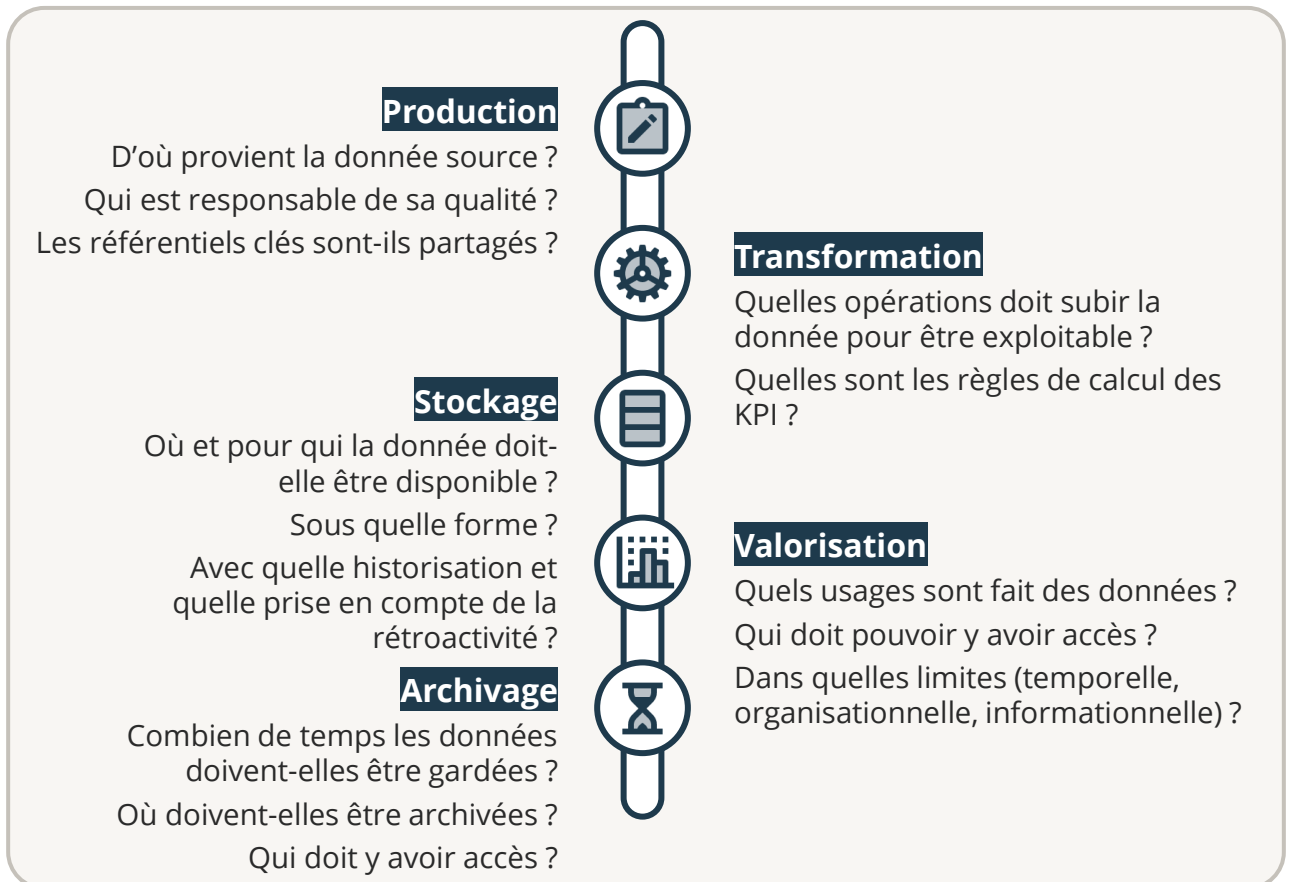
- Une meilleure maîtrise des modèles de données cibles.
- La persistance de règles de transformation des données.
- Une centralisation des sources et une simplification de l'accès.

Architecture

Les principales questions à se poser à chaque étape

Avant de choisir vos outils, comprenez le cycle de vie de vos données, depuis leur génération jusqu'à leur archivage.

Voici les questions à poser à chaque étape pour bâtir une architecture des données sécurisant et valorisant au mieux vos données.



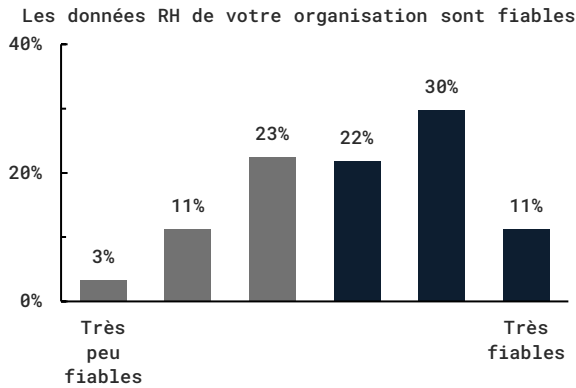
Au-delà de ce cycle de vie, **des grands principes** permettent de confirmer que votre architecture Data est robuste :

- ✓ Il existe un **matricule unique** pour identifier chaque collaborateur à travers l'ensemble des systèmes de l'organisation. Décidez quel est le système chargé de **créer ce matricule et diffusez-le** au sein des autres applicatifs.
- ✓ Les **anomalies sont détectées proactivement** et non découvertes par les utilisateurs : **développez des contrôles automatiques simples** (complétude, duplication, cohérence...) sur **les données les plus critiques**
- ✓ L'**architecture est documentée** de manière compréhensible pour un non-expert et mise à jour lors d'évolutions : **maintenez une représentation du SIRH** pour répondre à la question « quelle donnée dans quel outil ? ».
- ✓ Les données sont **utilisables sans retraitement manuel** par les utilisateurs métier : **cartographiez les usages concrets** et développez des objets de données qui reflètent les données réellement manipulées.

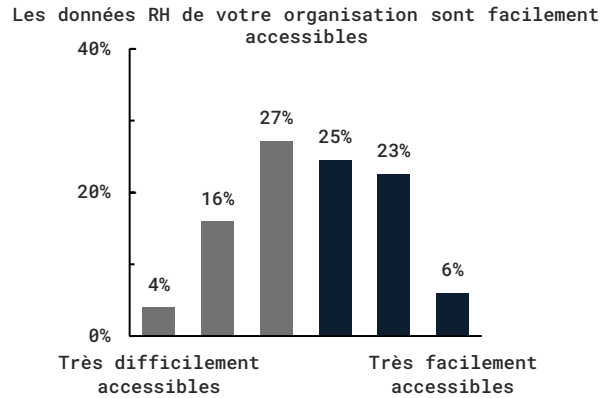
Quand les données parlent

Architecture

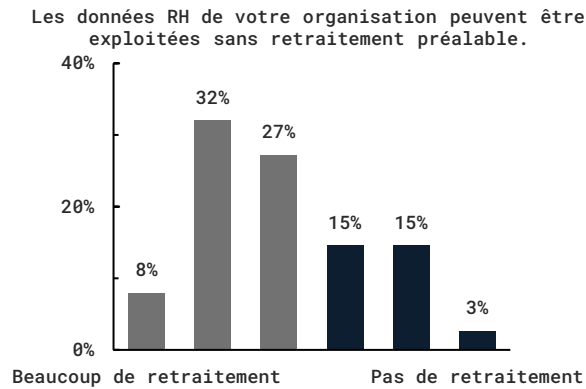
Seuls 63 % des répondants considèrent que leurs données RH sont fiables.



Seuls 54 % considèrent leurs données facilement accessibles.



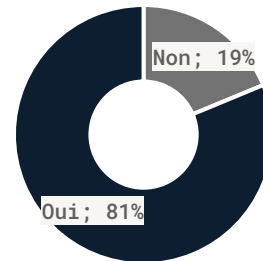
Seuls 33 % des répondants n'ont pas besoin de réaliser de retraitements pour utiliser les données.



81 % des répondants disposent déjà d'un matricule unique pour leurs collaborateurs.

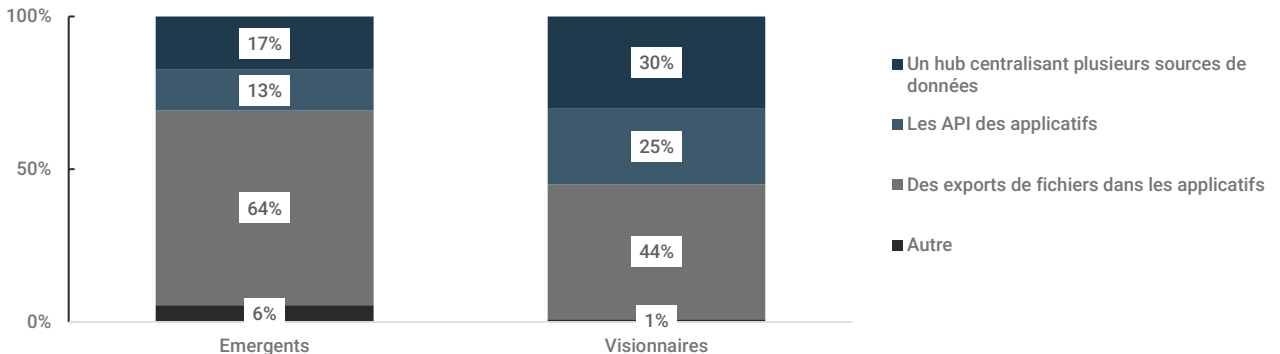
C'est la base d'une architecture Data RH performante et devrait être généralisé.

Disposez-vous d'un identifiant unique pour chaque collaborateur, quel que soit l'application RH ou le périmètre de l'entreprise ?



💡 Ce qui différencie les **entreprises les plus matures est la mise en œuvre d'un hub centralisant les données et l'accès automatisé aux données** (55 % vs 30 %) permettant de limiter les exports dans les applicatifs, malgré tout encore très présents.

Vous accédez à vos données RH via



La Data est le carburant du SIRH



Christian Verhague, Partner SIRH, Think Igo

Avec 35 ans d'expérience dans la transformation des organisations, Christian est passé de l'IT aux RH via les achats et le contrôle de gestion. Il a piloté de grands programmes SIRH chez Natixis puis BPCE. Il accompagne aujourd'hui ses clients dans leurs transformations SIRH.

La donnée, elle sera où ?

C'est la **première question que je pose en lancement de projet SIRH**. Elle surprend souvent. Pourtant si la réponse n'est pas claire dès le départ, vous dépenserez vite beaucoup d'argent dans des outils BI que personne n'utilisera.

Chaque solution SIRH arrive avec sa propre BI. **Chaque éditeur veut vous y enfermer**. Mais si votre donnée doit vivre dans un Data Warehouse, dites-le dès le début. Cela change tout.

Un exemple qui coûte cher

J'ai accompagné un client qui a voulu **simplifier trop vite ses référentiels** lors d'une migration SIRH. Ils avaient 5 catégories de fonctions support. Pour gagner du temps, tout a été regroupé en « fonction support ».

Aujourd'hui ils veulent exploiter leurs données. Impossible. **La granularité a disparu**. Il faut revenir à la source, modifier le paramétrage et ressaisir l'information.

Si la question avait été posée au moment du choix SIRH, la situation serait très différente aujourd'hui.

Identifier la golden source avant tout

Chez un client, un Core RH avait été mis en place pour centraliser les données. Mais la paie reposait sur un ancien outil incapable de verrouiller certains champs.

Et une donnée mal gouvernée produit des difficultés très concrètes.

Si « Monsieur Tartempion a un nouvel enfant » devait être saisi dans le SIRH. Mais par habitude les équipes le saisissaient dans la paie. Les données vont diverger.

L'année où a été lancée la campagne de vérification des enfants à charge, la situation est devenue très compliquée.

Les années suivantes, la Data quality a été traitée en mode curatif. Mais la vraie question était ailleurs : **où est la golden source ? Et comment empêcher la saisie ailleurs ?**

Du SIRH au Data Warehouse groupe

Chez BPCE, nous avons construit **un Data Warehouse RH** pour près de 100 000 collaborateurs répartis dans plus de 30 entreprises.

Et cela a **profondément simplifié notre quotidien**. En centralisant les données, nous pouvons calculer automatiquement les indicateurs réglementaires.

Mais surtout, ça a donné la masse critique pour faire des choses impossibles jusqu'alors. Comme des simulations sur 100 000 salariés. Le temps gagné, la fiabilité, la capacité à négocier avec les partenaires sociaux sur des vraies bases.

Le message

La Data, c'est comme la conduite du changement. On y pense souvent trop tard, quand le projet est déjà lancé. Alors on fait sous contrainte, on prend des raccourcis... et on les paie.

Posez ces questions dès la définition du schéma directeur SIRH :

- Où sera la golden source pour chaque donnée ?
- Qui est réellement propriétaire ?
- Comment empêche-t-on la saisie ailleurs ?

Gouvernance



L'organisation au service de vos données

Gouvernance

L'organisation au service de vos données

"Nos données sont de mauvaise qualité."

C'est la **doléance la plus fréquente** concernant la Data RH. **On accuse souvent les outils** : mal paramétrés, pas adaptés, mal testés. Ils peuvent avoir une part de responsabilité. Mais **le problème avant d'être technique, est organisationnel.**

Qui est responsable de la qualité d'une donnée ? **Qui la corrige** quand elle est fautive ? Qui s'assure que tout le monde utilise les **mêmes définitions** ? Sans réponse claire à ces questions, même le meilleur outil produira des **données inexploitable**s.

C'est précisément le rôle de la **gouvernance des données** : définir les règles, les rôles et les responsabilités qui **encadrent le cycle de vie de la donnée**, de sa collecte à son archivage, en passant par sa transformation, son stockage et sa valorisation.

La gouvernance est le pendant organisationnel de votre architecture. Mais par où commencer ?

Une gouvernance des données ne se décrète pas, elle **se construit progressivement**. Les premiers travaux impliquent de **cartographier et documenter les processus et les données associées**.

C'est un travail de longue haleine dont les fruits du langage commun **se récoltent sur le long terme**.

Ma recommandation : commencez petit. Identifiez les périmètres RH les plus **critiques pour l'organisation, et les plus motivés pour avancer**.

La gouvernance pourra ensuite s'étendre par capillarité, **portée par ceux qui en ont expérimenté la valeur**.

La qualité de vos données RH repose sur quatre profils clés :

- **Métiers RH** : (paie, recrutement etc...) Experts du sens des données et des processus qui les génèrent. Garants de leur maîtrise et de leur qualité au quotidien. Ils sont **Data Owner**.
- **Analystes de données RH** : Disposent d'une vue transverse sur les données. Détectent des incohérences, et alertent sur les anomalies. Ils sont **Data Consumers**.
- **DSIRH** : Pilotent la qualité des données dans les applicatifs RH, source principale de données. Ils sont **Data Steward**.
- **Technique** : Garantit la conformité technique et la sécurité des infrastructures. Ils sont **Data Engineers**.

Ces profils devront travailler sur la **documentation de vos données** :

Définition des données : qu'est-ce qu'un rythme de travail ? En quoi est-ce différent d'un temps de travail ? Quelle est sa source ?

Règles de calcul des indicateurs : comment calcule-t-on le turnover ? Les mobilités internes comptent-elles comme des sorties ?

Gestion des référentiels : qui est responsable de garantir la fiabilité des listes de valeurs transverses ? Le service opérations gère-t-il les sites de travail ?






Sur la base de règles communes et de responsabilités clairement définies, vous pourrez mettre en place des **processus qualité des données en 3 temps** :



Gouvernance

Piloter la qualité de ses données

Les Data Steward et les Data Owners sont **des rôles clés** dans une gouvernance de données. Ils ne correspondent **pas nécessairement à des emplois**. Mais ils incarnent leur niveau **une responsabilité vis à vis de la donnée**. Découvrons une **organisation type de gestion de la qualité de la donnée** avec ces rôles.

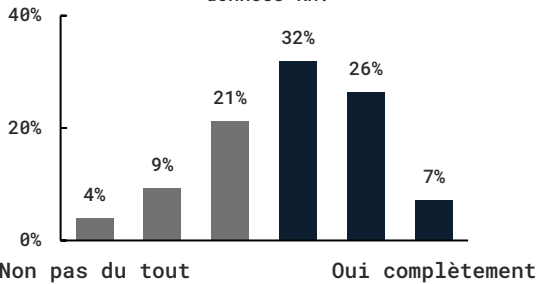
| |  Data Steward DSIRH |  Data Owner Métiers RH |
|--|--|---|
| Identifier  | <ul style="list-style-type: none"> • Définit des règles logiques de qualité de données (format, fraîcheur, complétude, cohérence...). • Automatise l'identification des anomalies avec des outils de BI à partir des règles de qualité logiques et métiers définies. | <ul style="list-style-type: none"> • Définit des règles métier de qualité de données (un salaire à 0 est-il normal pour bloquer une paie ? Ou est-ce une erreur de saisie ?). • Valide les contrôles du Data Steward. • Réalise une veille lors de son utilisation quotidienne du SIRH. |
| Remonter  | <ul style="list-style-type: none"> • Centralise les anomalies. • Investigue les origines techniques des anomalies. • Qualifie et priorise selon l'impact. • Distribue aux métiers via un canal unique si besoin d'analyse ou de correction dans l'outil. | <ul style="list-style-type: none"> • Remonte via un canal unique les anomalies rencontrées. • Prend en charge les anomalies de son périmètre. • Investigue les causes racines métiers. • Sollicite les opérationnels concernés si besoin d'investigation locale. |
| Corriger  | <ul style="list-style-type: none"> • Vérifie que la correction est bien effective dans les systèmes sources. • Documente les anomalies récurrentes. • Propose des actions préventives. • Met à jour les règles de contrôle. | <ul style="list-style-type: none"> • Décide de l'action corrective : saisie dans l'outil, chargement dans l'outil, évolution de processus. • Mobilise les opérationnels si correction dans l'appliquatif source. • Valide la correction de l'anomalie. |

Quand les données parlent

Gouvernance

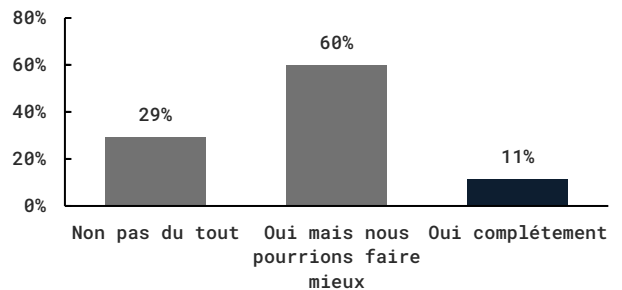
65 % des répondants estiment que leur gouvernance des données permet une meilleure gestion et valorisation des données.

Votre gouvernance des données RH vous offre une meilleure maîtrise et une meilleure valorisation des données RH.



Seuls 11 % s'estiment assez dotés en informations pour exploiter les données (catalogue, définitions...).

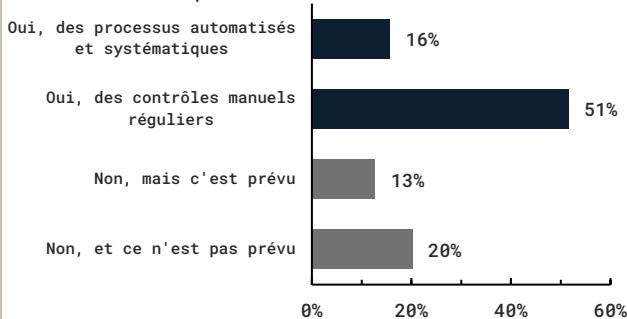
Disposez-vous d'informations suffisantes sur les données RH pour bien les exploiter (catalogue, définitions...)?



Les contrôles qualité se généralisent (67 %) mais restent encore trop manuels (51 %).

Ces pratiques permettent de développer la confiance dans les données et limitent la charge de retraitement a posteriori.

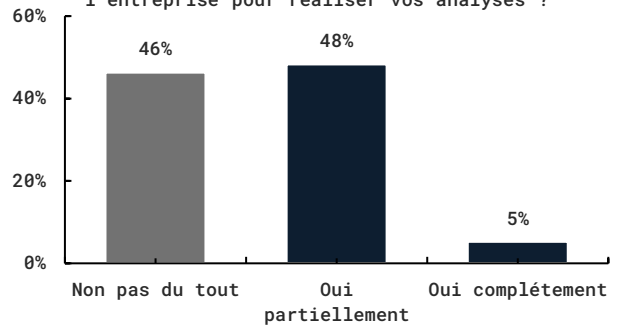
Avez-vous mis en place des processus de contrôle de la qualité de vos données RH ?



L'accès aux données d'autres fonctions de l'entreprise reste marginal (53 %) et partiel (48 %).

C'est le signal que la RH reste cantonnée dans sa fonction et ne prend pas assez part aux décisions business.

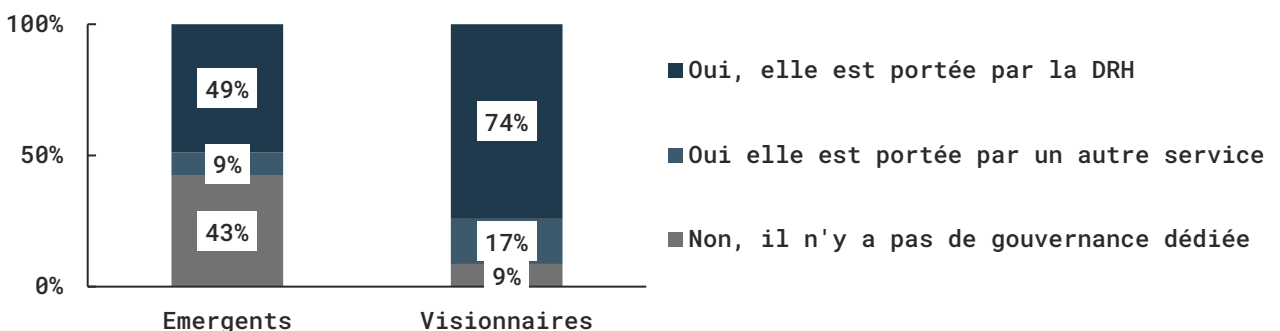
Accédez-vous à des données d'autres fonctions de l'entreprise pour réaliser vos analyses ?



🔦 Ce qui différencie les entreprises les plus matures est l'existence d'une gouvernance Data RH dédiée (91 % vs 57 %).

74 % des entreprises Visionnaires ont centralisée la gouvernance dans des équipes RH groupe.

Existe-t-il une gouvernance dédiée à la gestion des données RH dans votre organisation ?



Faire le pont entre les métiers, la technique et le juridique



Alexis Rouet, Chief Data Officer RH, Renault Group

Alexis a évolué sur différents postes au sein de la Direction Financière en Corporate et à l'International. Il s'est spécialisé en Data en participant à la transformation de la fonction Finance. Aujourd'hui, son activité consiste à sécuriser, organiser et valoriser les données RH de Renault.

Mon rôle de gardien du temple

Je ne suis ni RH opérationnel, ni technique Data. Mon rôle, c'est **collecter les besoins métiers et identifier les données qui vont y répondre.** Les métiers ont souvent des solutions en tête. L'IT dispose d'un portefeuille. Il faut réconcilier les deux.

Je m'assure qu'on parte des besoins et qu'il y a du sens business et un respect **réglementaire et éthique derrière chaque usage.**

J'ai trois casquettes : Stratégie Data pour optimiser les processus et l'architecture, opérationnel, **Data Analytics** au quotidien, et **pont avec le juridique.** Avec la Data RH, on parle de nos collaborateurs, de personnes. C'est pourquoi les enjeux de confidentialité sont **non négociables.**

Construction d'un Data product RH unifié

En Argentine, j'ai vécu le cauchemar des 15-20 fichiers Excel imbriqués alimentés par les extractions de nos ERP. **Le projet de Data Warehouse a pour objectif d'en finir avec ces pratiques.** Il permet à **toutes les personnes qui ont besoin et ont le droit d'accéder aux données RH.**

Pour ce faire, **nous travaillons en mode Agile.** Nous ne cherchons pas à construire le système parfait. **Nous partons d'un besoin concret,** nous cherchons à y répondre. **Si la valeur est démontrée, on industrialise** puis on cherche l'usage suivant. Cela nous permet désormais d'attaquer des sujets complexes comme la prédiction de l'absentéisme ou l'optimisation des parcours de carrière.

Trois niveaux de gouvernance

Notre gouvernance s'articule sur trois niveaux :

La gouvernance stratégique : quels sont nos objectifs Data, quels use cases prioriser, comment ils s'inscrivent dans la stratégie RH globale.

La gouvernance opérationnelle : qui produit la donnée, qui la valide, quelles sont les règles métier, comment on documente.

La gouvernance technique : comment on sécurise l'accès, comment on respecte le RGPD, comment on garantit la confidentialité.

On a créé des rôles explicites de Data providers côté métier RH, qui sont **responsables de la qualité et de la documentation de leurs données.** Et nous, l'équipe CDO RH, **animons cette gouvernance** et nous **assurons qu'elle tient dans la durée.**

Mon conseil pour démarrer

Le vrai enjeu, c'est de **structurer l'architecture et la gouvernance tout en acculturant les équipes.** Les organisations qui réussiront à faire travailler ensemble métier, IT et juridique en tireront le plus de valeur.

Intégrez des éléments basiques de gouvernance en définissant **qui est responsable de quoi** sur vos données, et créez un glossaire métier partagé.

Assurez-vous ensuite que vos données sont propres et que tout le monde parle le même langage.

La Skill Based Organization, c'est de la Data Governance



Guillaume Lavoix, Skills Intelligence Lead, Sanofi

10 ans consultant chez Sia Partners consultant en Transformation RH, Guillaume est un spécialiste des projets de transformation basés sur les compétences. Chez Sanofi, il pilote SkillsPower, le projet qui structure les compétences de 75 000 collaborateurs.

Skills-Based Organization (SBO) : donner de la visibilité par la compétence

La Skills-Based Organization (SBO), c'est une façon de **penser les organisations en plaçant la compétence au centre de la gestion des ressources humaines**. Lorsque la démarche est bien menée, elle offre des bénéfices tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise.

Côté collaborateurs : on donne de la visibilité et de la transparence sur les compétences dont on a besoin pour un métier donné. Cela permet à chacun d'être acteur de son parcours avec plus de visibilité.

Côté entreprise : on complète la démarche de Workforce Planning quantitatif, on traite toujours les mêmes questions Est-ce que les scénarios se réalisent ? Quels sont les écarts ? Mais on y apporte la dimension compétences qui n'existait pas.

On donne du quantitatif aux RH et du qualitatif aux financiers grâce à cette nouvelle donnée. On a même des leaders qui nous demandent les skills assessments pour leur stratégie business. Ils **intègrent désormais la dimension compétence** dans l'étude de nouveaux produits.

La SBO, c'est avant tout un projet Data

Plus on a avancé, plus on s'est rendu compte que **la SBO c'est un projet Data**. Les outils et cas d'usage en bout de chaîne, **si la Data est fiable**, ne sont pas très complexes. Ça reste des algorithmes de matching. **Ce qui était compliqué, c'est de créer le cadre de travail, créer la communauté et gouverner tout ça**.

Chez Sanofi on a 6 000 emplois. Pour chacun on a défini 11 compétences. **Pour construire tout ça, on a réalisé au total 550 workshops en trois temps** avec 40 skills owners et 650 experts métiers.

Il a fallu tout d'abord définir comment découper des métiers. Le découpage s'est fait sur la base d'un contingent suffisant.

On a ensuite défini, avec les business les compétences critiques pour chaque emploi. **C'est colossal, mais c'est le socle indispensable pour mener sérieusement une démarche SBO**.

Une fois ce socle construit, on a pu **collecter les auto-évaluations** pour chaque collaborateur.

87 % de participation : la communauté avant tout

Un des **gros efforts, c'était la conduite du changement**, tant pour construire les référentiels que pour collecter les auto-évaluations des collaborateurs. **On a vu les choses en grand : 100 événements dans tous les pays du monde dédiés à la compétence pendant deux mois**.

Résultat : **87 % des salariés ont fait leur évaluation**. Dans les benchmarks, on est souvent autour de 60 %. On a pu notamment compter sur le **relais de la communauté d'experts** que l'on a animé. Ils ne sont pas RH, mais ils ont vu l'aboutissement de tout notre travail.

Le message

Une Skills-Based Organization, c'est d'abord un projet de Data gouvernance : structurer et mettre en musique la donnée compétence. C'est un **prérequis pour aller chercher des cas d'usage à forte valeur** : recommandation de parcours, de formations, Workforce planning...

Confidentialité



Le contrat de confiance avec vos collaborateurs



Confidentialité

Le contrat de confiance avec vos collaborateurs

La confidentialité, c'est s'assurer que **chaque donnée RH est traitée légalement et respecte les droits des personnes**. Pas de conformité abstraite : des règles concrètes, appliquées au quotidien.

C'est habituellement une composante de la gouvernance des données. Cependant, dans le cas de la gestion des Ressources Humaines, les enjeux sont si importants qu'il est **essentiel d'en faire un pilier dédié**.

Il ne s'agit **pas que d'une obligation légale** apportée par le Règlement Général sur la Protection des Données (avec une sanction jusqu'à 4 % du CA mondial). **C'est une responsabilité vis-à-vis de vos salariés**.

Assurer la protection des données personnelles de vos collaborateurs est **décisif en vue de maintenir la confiance de vos salariés dans l'entreprise**.

Et pour cause, de nombreuses entreprises ont connu **des fuites de données personnelles de salariés** : l'URSSAF, l'éducation nationale, Starbucks, Amazon... Tout le monde peut être concerné. Ces données sont ensuite revendues par des hackers dans des marchés aux données. **Les conséquences peuvent être particulièrement désastreuses** : phishing, arnaques, usurpations d'identité...

Néanmoins, **le RGPD est trop souvent invoqué comme un véto**, un chiffon blanc que l'on agiterait pour s'interdire d'utiliser les données RH.

Mais le **RGPD n'interdit rien dans l'absolu**. Au même titre que l'IA Act, **il pose un cadre questionnant la pertinence** d'un usage de la donnée et **définit des pratiques** à mettre en œuvre pour garantir un **usage sécurisé** des données. **Découvrons ensemble les 8 principes que pose le RGPD**.

- 1. Licéité et loyauté** : fondement juridique du traitement et correspondance entre la description et la réalité du traitement.
- 2. Transparence** : Les personnes concernées sont en droit d'obtenir des informations sur le traitement.
- 3. Minimisation et pertinence** : Données utiles et strictement nécessaires au regard de la finalité.
- 4. Intégrité** : Mise en place de mesures visant à assurer la protection des données contre la modification.
- 5. Conservation limitée** : Une durée de conservation précise doit être fixée, en fonction du type d'information et de la finalité.
- 6. Limitation des finalités** : Les données ne sont traitées que pour des finalités déterminées, explicites et légitimes.
- 7. Sécurité et confidentialité** : veiller à ce que seules les personnes autorisées aient accès aux informations dans un système robuste.
- 8. Responsabilité** : Le responsable de traitement doit être capable de démontrer sa conformité.

En plus de ces principes vraiment basiques, le RGPD propose **un cadre permettant d'analyser le risque** d'un traitement de données personnelles. Il consiste, pour chaque usage, **à se poser 3 questions** :

- Quelles violations de données pourraient survenir ?
- Quelle est leur probabilité ?
- Quel est leur impact ?

Ces questions permettent une approche pragmatique, sans tomber dans l'émotion que peut parfois provoquer l'usage des données RH

Confidentialité

Un projet SIRH Privacy By Design

Au cours du projet

Conception

Définir les rôles et les responsabilités : expertise métier, expertise juridique, arbitrage et prise de responsabilité.

Documenter les traitements et identifier les alertes.

Analyser le volet sécurité informatique de l'applicatif.

Reprise de données

Définir les durées de conservation des données et les appliquer dès la reprise de données.

Mettre en œuvre les **principes RGPD dans les pratiques projet**, notamment les cas de test.

Recette

Intégrer **des tests liés au RGPD** dans les cas de recette.

Actualiser la documentation et l'inscrire au registre des traitements de l'entreprise.

Déploiement

Informar les personnes concernées par le traitement de la gestion de leurs données et de leurs droits.

Sensibiliser les utilisateurs RH à la protection des données.

En mode run

Amélioration continue

Maintenir et documenter la conformité RGPD lors des évolutions applicatives

Maintenir une **veille sur les risques**

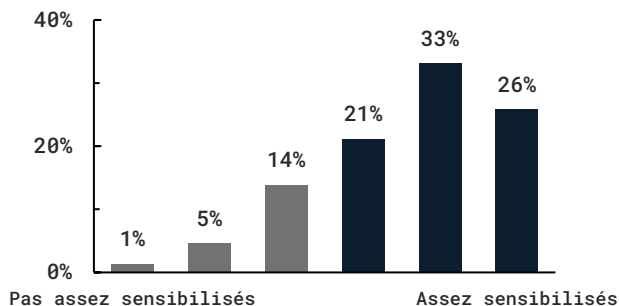
Mettre en œuvre **l'exercice des droits des personnes** (accès, oubli...)

Quand les données parlent

Protection des données personnelles

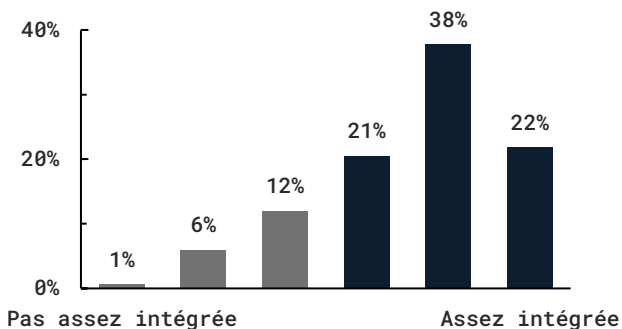
80 % des répondants estiment que les RH de leur entreprise sont **assez sensibilisés** à la protection des données personnelles. C'est un sujet important pour la fonction RH.

Les RH de votre entreprise sont assez sensibilisés à la protection des données personnelles



81 % des répondants estiment que les projets de digitalisation **intègrent suffisamment** la protection des données personnelles.

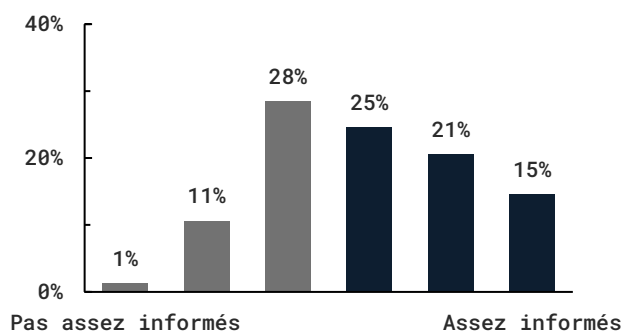
Les projets de digitalisation RH intègrent suffisamment la protection des données personnelles



Néanmoins, les répondants ne sont que **61 % à considérer que les collaborateurs sont assez informés** sur leurs traitements de données.

La transparence est un principe fondateur du RGPD. Les RH doivent **concilier ce droit** avec le **risque social** qu'il peut engendrer.

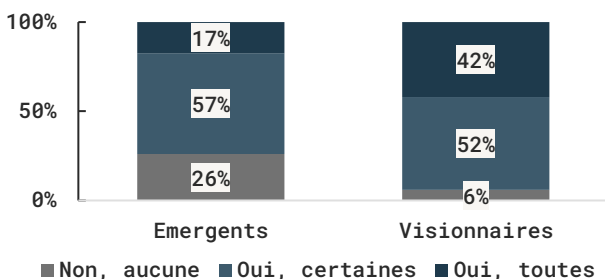
Les collaborateurs sont assez informés sur les traitements de leurs données personnelles.



💡 **Les visionnaires se différencient** dans leurs pratiques **d'archivage des données**.

Ils sont **2,5 fois plus nombreux à supprimer toutes les données en fin de vie**.

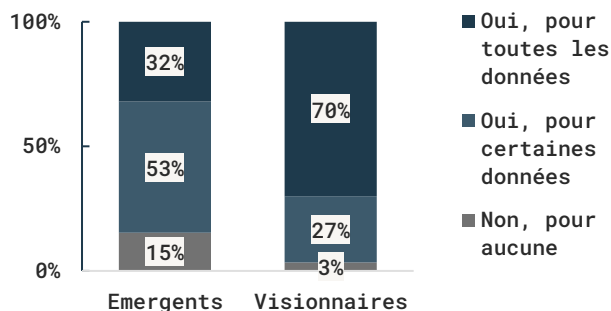
Les données personnelles de vos collaborateurs sont-elles supprimées ou anonymisées une fois qu'elles ne sont plus utiles ?



💡 De même, les **visionnaires se différencient** dans leurs pratiques de **gestion des habilitations et des accès**.

Ils sont plus de **2 fois plus nombreux** à disposer d'une **politique d'habilitation pour l'ensemble du patrimoine de données RH**.

Disposez-vous d'une politique d'habilitation et d'accès aux données RH de votre entreprise ?



La protection des données qui inspire



Marie Locco, Cheffe de projet Data Gouvernance, France Travail

Issue d'un parcours dans la communication et stratégie digitale, Marie a occupé plusieurs postes avant de passer son diplôme de délégué à la protection des données. Elle a rejoint la direction RH de France Travail pour accompagner la conformité dans un contexte de transformation RH.

La Protection des données Personnelles, une affaire de conviction

Je n'aurais jamais pensé quand j'ai pris des responsabilités sur le champ du RGPD, que quelques années plus tard... **je serai intégrée au cœur d'une DRH avec autant de sujets à traiter sur tout un éventail de thématiques RH!**

Je n'avais pas un parcours « classique », un passage du secteur digital social media au RGPD. Mon directeur actuel, Aurélien Fenard, a commencé par me présenter sa vision **d'une transformation RH qui va de pair avec la protection des données personnelles**. J'ai commencé par me questionner : les RH est-ce que ça va m'animer ? Est-ce qu'il y aura de quoi faire ? Les aspects de confidentialité ne sont-ils pas déjà acquis ? Comment vais-je être reçue... ?

Mais sa conviction a été déterminante. Elle m'a permis de porter un regard nouveau et de mesurer à quel point la **protection des données pouvait même être un levier pour mieux penser les pratiques RH**.

Données RH : le RGPD c'est votre meilleur outil de gouvernance

Comme dans tous les domaines, **les ressources humaines n'ont jamais produit et traité autant de données qu'aujourd'hui** : digitalisation des processus, développement de services pour les salariés, déploiement de SIRH, obligations réglementaires toujours plus nombreuses.

Autant de facteurs qui conduisent les directions des ressources humaines à collecter et traiter un volume croissant de données.

C'est dans ce contexte que je suis arrivée. Avec comme mission d'accompagner un changement de mindset : **nous ne devons plus seulement disposer de données mais nous devons savoir comment nous allons les gouverner**.

Et c'est précisément là que j'ai dû **démontrer que le RGPD prend tout son sens!** Ça n'a pas été facile mais mon background en communication, et mon ouverture sur le métier RH m'a beaucoup aidée.

Gouverner la Data RH, c'est avant tout protéger les personnes

Pour m'imposer, je me suis toujours **opposée à la perception contraignante du RGPD**. J'ai commencé par démontrer que l'on vise avant tout à protéger les libertés et les droits fondamentaux des personnes, **nous avons beaucoup de chance de l'avoir!**

L'utilisation des données n'est jamais neutre. La donnée peut être un outil de progrès, mais aussi de dérive lorsqu'elle n'est pas encadrée. C'est précisément pour éviter ces risques que l'Europe s'est dotée d'un cadre protecteur. Il repose sur un principe essentiel, déjà posé par la loi Informatique et Libertés : **l'informatique doit être au service de l'individu et non l'inverse**.

J'ai beaucoup de fierté aujourd'hui car nous sommes passés d'une posture « pas vu pas pris » à une norme : **la protection des données par défaut**. Les équipes ont une posture proactive, elles sont actrices et elles anticipent les risques. Et nous avons notamment mis en œuvre cette posture dans le cadre d'un projet de renouvellement du Core HR de France Travail !

Analytiques



Le mindset pour passer de la donnée à l'action

Analytiques

Le mindset pour passer de la donnée à l'action

L'analytique, c'est le pilier que tout le monde visualise. Et c'est aussi le plus sous-estimé dans sa complexité. Il consiste à **tirer des enseignements à partir des données**. Ce pilier est soutenu par 2 sujets :

- **vos outils**, et les capacités qui vous sont offertes d'exploiter les données
- **votre mindset**, et l'usage qui est fait des données dans l'organisation

Aujourd'hui, **les RH sont outillés**. Mais **l'analytique RH ne doit pas se résumer à de multiples KPI dans un dashboard** sur un outil tel que Power BI.

L'essence de l'analyse de données est de **se poser des questions et d'y répondre par la donnée pour éclairer la décision**.

Il s'agit **d'une discipline à part entière**, avec ses bonnes pratiques et ses compétences spécifiques. Et surtout il est **indépendant des outils** que vous utilisez. On fait souvent le **procès d'Excel**, mais qui est souvent détourné. Mais c'est un très bon outil, versatile et puissant. *Les visuels de ce document ont été produits avec Excel.*

Pour vous accompagner dans cet exercice, voici le **Framework analytique RH My People Analytics** :



Ce Framework peut être utilisé pour toutes vos analyses de données RH. Il vous permettra de **découpler votre impact** en intégrant les vrais enjeux de votre entreprise et en présentant vos résultats de façon convaincante.

Il est néanmoins **possible d'aller encore plus loin dans la posture analytique RH**. Il existe en effet **4 niveaux d'analyses** de données.

A noter : la différence entre **ces niveaux relève plus de la posture** que de l'usage de technologies avancées de machine learning.

- **Descriptif** : que s'est-il passé ?
Le turn over augmente de 3 points sur le dernier trimestre

- **Explicatif** : pourquoi cela s'est passé ?
Le turn over augmente pour les managers non augmentés dans les 2 dernières années.

- **Prédictif** : que va-t-il se passer ?
Voici la liste des managers n'ayant pas reçu d'augmentation les 2 dernières années ou plus.

- **Prescriptif** : que devons nous faire ?
Voici des simulations d'augmentation conformes à notre enveloppe et qui minimisent le risque de départ de nos managers.

Analytique

5 techniques pour ajouter du contexte

"Notre turnover est de 12 %."

Et alors ?

Ce chiffre **ne parle pas tant qu'il n'est pas mis en perspective** du secteur, des géographiques, de tendance temporelles...

Le contexte transforme une donnée en information et une information en décision.

Voici quelques astuces pour apporter du contexte dans vos analyse

COMPARATIF



Quels résultats face à des données similaires ?

Pouvez-vous comparer à des populations, des entités, voire des entreprises ressemblantes ?

HISTORIQUE



Quels résultats face à des données passées ?

Quelles sont les tendances passées sur l'année, le trimestre, le mois ? Y a-t-il de la saisonnalité ?

INFORMATIONNEL



Quels autres facteurs auraient pu influencer ?

Des phénomènes absents des données doivent-ils être intégrés dans l'analyse pour expliquer des variations ?

EQUIVALENCE



Est-il possible de trouver une comparaison plus compréhensible ?

Steve Jobs, lorsqu'il a lancé l'iPod annonçait 1000 musiques dans la poche, pas 1Go.

EXTRAPOLATION



Quel effet si nous continuons ?

Tirons le trait de la tendance. Quel résultat pouvons-nous obtenir dans 3 mois ? Dans 1 ans ? Dans 3 ans ?

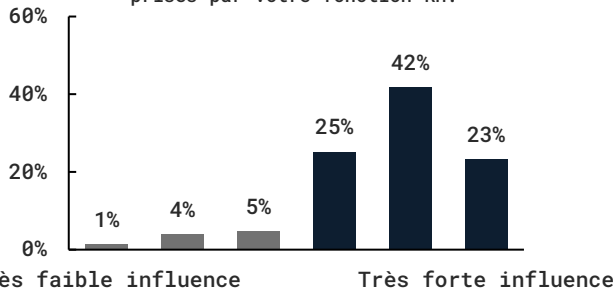
Quand les données parlent

Analytique

*Plusieurs réponses possibles

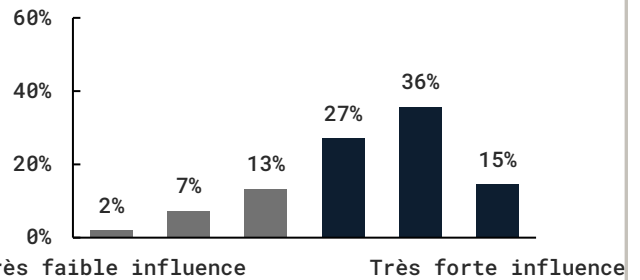
Contrairement aux a priori, **90 % des répondants** considèrent que les données influencent la prise de décisions RH.

Les analyses de données RH influencent les décisions prises par votre fonction RH.



78 % estiment que les données RH influencent les décisions des autres fonctions de l'entreprise.

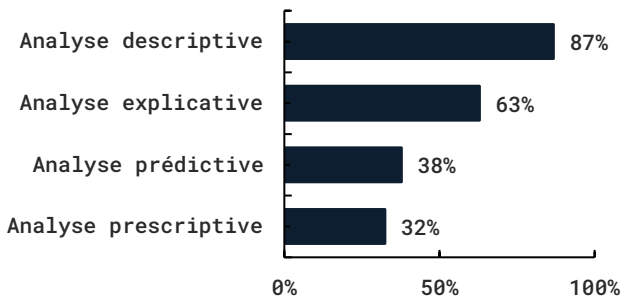
Les analyses de données RH influencent les décisions prises par d'autres fonctions de votre entreprise.



La majorité des répondants (**87 %**) réalisent des analyses descriptives.

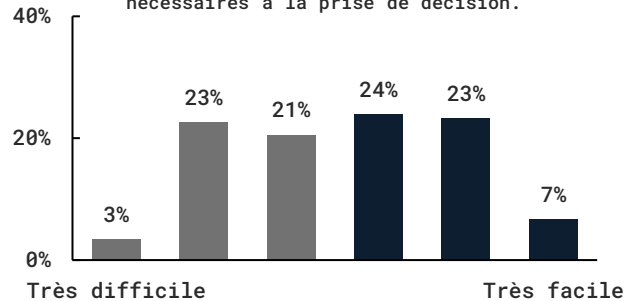
Seuls **32 %** proposent une approche prescriptive, celle qui porte le plus de valeur.*

Dans votre activité RH, quelle(s) forme(s) d'analyse(s) de données réalisez vous ?



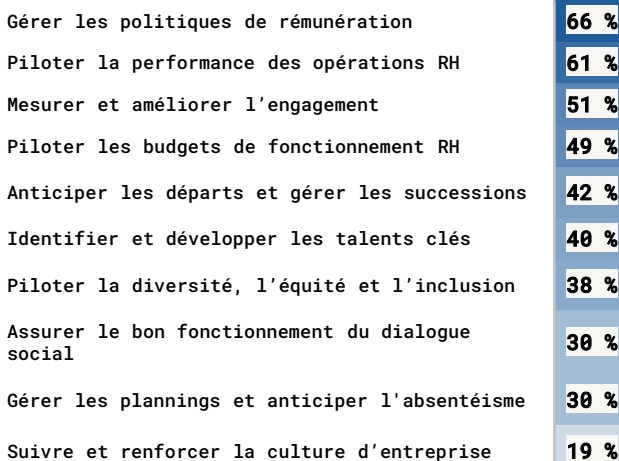
Cela peut s'expliquer parce que seulement **54 %** estiment qu'il est facile d'obtenir les indicateurs nécessaires à la prise de décision.

Il vous est facile d'obtenir les indicateurs nécessaires à la prise de décision.



Les analyses servent principalement à la **rémunération et à la performance RH**. La **culture d'entreprise reste difficile à mesurer**. Pensez à questionner vos collaborateurs !*

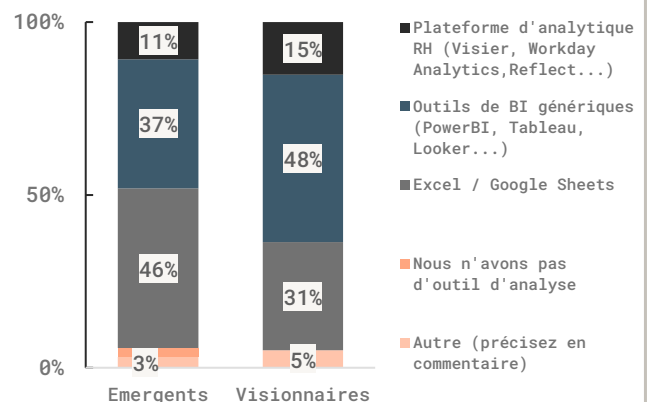
Vous utilisez des analytiques RH pour



Les visionnaires sont **20 %** plus nombreux à disposer d'**outils dédiés aux analytiques RH et de BI généraliste**.

Nous aurions pu attendre une différence plus marquée. **L'outil ne fait pas tout !**

Quels outils utilisez-vous pour réaliser vos analyses de données RH ?



Témoignage

Les People Analytics à impact



An Rycek, Lead People Analytics, Clarins

Psychologue industrielle et organisationnelle de formation, An est passée par Alcatel, Nissan, Cisco (13 ans), LivaNova et aujourd'hui Clarins. Sa conviction : "Il faut oser, venir avec la donnée, et laisser décider. On ne gagne pas toujours. Mais avec le temps, la répétition, tu gagnes."

Salt Lake City : une expérience révélatrice

Faisant partie de l'équipe de stratégie & planning mondiale dans le Telecom, un des dirigeants que j'accompagnais devait décider de **de la création d'une nouvelle implantation géographique** pour plusieurs milliers de collaborateurs.

Je lui ai proposé de **structurer la réflexion à partir d'une analyse de données**. Pendant plusieurs mois, nous avons défini les **critères réellement déterminants** pour ce type de décision : disponibilité des compétences, dynamisme économique, la qualité de vie et l'attractivité, la présence de concurrents, les possibilités de mutualiser des coûts..., ainsi que plusieurs données internes liées à l'organisation.

J'ai croisé ces informations internes et externes afin de construire une **analyse comparative structurée des différentes villes envisageables**. Chaque option a été évaluée selon ces critères pondérés, avec une visualisation permettant d'objectiver les forces et les limites de chaque localisation.

Lorsque les résultats ont été présentés, les dirigeants ont **accueilli l'analyse avec intérêt, mais la décision finale a été prise selon d'autres considérations**. Six mois après, **le dirigeant a reconnu que j'avais raison**. Les investissements avaient été significatifs, mais le site rencontrait des difficultés à trouver et retenir les talents...

Cette équipe est alors devenue l'un de mes clients internes **les plus engagés**. Non pas parce que la donnée devait se substituer au jugement managérial, mais parce qu'il **avait constaté concrètement la valeur qu'une analyse structurée pouvait apporter à la prise de décision stratégique**.

Cette expérience m'a rappelé un principe essentiel des **People Analytics : nous apportons les faits, les analyses et le contexte. La décision appartient toujours au business.**

Construire la crédibilité par la répétition

Quand une organisation fonctionne principalement à l'intuition, **introduire la donnée est un processus progressif**. Il faut oser venir avec l'analyse. Apporter le contexte et accepter que la décision finale ne nous appartienne pas.

Il faut **parler le langage du business** pour que la donnée soit **réellement utile**. Cela signifie deux choses.

D'abord, **faire du storytelling avec les données**. Les Dashboard ne suffisent pas. Il faut expliquer, contextualiser, relier les analyses aux décisions.

Ensuite, **comprendre les chiffres business et finance**. Les indicateurs RH doivent être reliés aux enjeux économiques : croissance, productivité, coûts, investissements. C'est pourquoi **l'alignement entre RH et Finance est primordial**.

Le message

Pour que les RH aient une place stratégique, ils doivent aussi **développer leur compréhension de la donnée**.

Cela ne signifie pas que chaque RH doit devenir un People Analyst. Mais ils doivent **maîtriser les bases** : comprendre les indicateurs, poser les bonnes questions, interpréter les analyses, contribuer à la qualité et à la gouvernance des données.

La « **Data literacy** » est donc un levier essentiel. Chez LivaNova et Clarins, cela se traduit en **formations People Data pour les équipes**.

Piloter sa politique sociale par la donnée



Jérôme Friteau, DRH, Assurance Retraite

Jérôme est juriste de formation. Il a été manager pendant quinze ans dans la protection sociale. En tant que DRH il innove autour de l'organisation du travail : télétravail, semaine de 4 jours, forfait-jour élargi. Il suit toujours la même discipline, mesurer avant de décider, et décider avec les données.

Sortir du « je pense que »

Ma conviction, c'est que **la Data RH va nous permettre de se faire une place durable dans les entreprises**. Elle va nous aider à sortir de la posture de la fonction molle, celle qui a des intuitions et des ressentis mais peine à les démontrer.

Un DRH est beaucoup plus fort quand il dit "ce n'est pas moi qui le dis, ce sont nos salariés." Aucune fonction métier, ne peut l'ignorer, c'est tangible.

Expérimenter la semaine de 4 jours avec méthode

Pour expérimenter, je suis toujours la même logique. Par exemple, sur la semaine de 4 jours, on est **parti d'une intuition** : Post-Covid, il y avait un risque réel d'injustice entre les cols blancs qui avaient télétravaillé et les cols bleus, présents tous les jours. La semaine de 4 jours est apparu comme une opportunité.

On a **démarré avec seulement vingt volontaires**, pour un suivi individuel. **On s'est adjoint des chercheurs en neurosciences pour mesurer et piloter concrètement les impacts** : fatigue, conciliation vie pro/vie perso, disponibilité d'esprit, charge cognitive, via des entretiens.

Aujourd'hui **on dépasse les cent expérimentateurs** et sur des métiers variés : agents retraite, comptables, RH, informaticiens, managers. **La note de recommandation dépasse 9/10**. Et beaucoup de collaborateurs disent qu'ils ne quitteraient l'Assurance Retraite que pour une structure proposant le même rythme.

C'est devenu un **levier d'attractivité supérieur à la rémunération** sur certains profils.

La mesure du ressenti en continu

On a deux jambes de mesure. Le factuel : indicateurs de turnover, absentéisme, effectifs, politique salariale ; **et le ressenti** : mesuré en continu avec Octomine (*partenaire du Livre Blanc*) depuis 2018.

Avant, on faisait des baromètres classiques : 60 à 80 questions, tous les deux ans, avec un institut de sondage. C'est utile pour le dirigeant qui veut une vision macro mais inutilisable par les managers.

Aujourd'hui, c'est l'inverse : 5 minutes de questionnaire, deux fois par an au minimum, avec tableau de bord des résultats par manager. Et on lance aussi des **sondages chirurgicaux** sur une population précise quand le besoin se fait ressentir, pour les expérimentateurs par exemple.

La règle d'or qu'on s'applique : il faut toujours restituer les résultats. Quand les managers font des synthèses, les taux de participation s'envolent. Quand ils n'en parlent pas, ils s'effondrent.

5 personnes pour 4 000 collaborateurs

Mon pôle Data RH, c'est 5 personnes. Un ancien profil IT, le « bidouilleur-hacker », un recruteur reconverti, un chargé d'études, un spécialiste des effectifs et de la masse salariale, et une statisticienne à la tête de l'équipe.

Cinq profils radicalement différents et complémentaires pour comprendre le métier, valoriser les données et faire du Data storytelling.

Le message

Trop de RH disent encore que les chiffres ne sont pas leur sujet. **La fonction RH du XXIème siècle, c'est la réconciliation du sensible et du quantitatif.**

Automatisation



Libérez votre potentiel humain

Automatisation

Libérer votre potentiel humain

La donnée ne sert pas qu'à décider. **Elle peut aussi travailler à votre place.**

Automatiser, c'est confier à une machine ce qu'un humain ne devrait pas avoir à faire manuellement.

Ce principe a guidé l'évolution de l'humanité, **depuis les premiers outils tels que la roue jusqu'aux algorithmes les plus avancés.**

C'est un sujet complexe. Il est plus facilement **défini par ses résultats** que par ses moyens. Ainsi, j'intègre dans le pilier automatisation : le SIRH, fichiers Excel avec des Macros, la Robotic Process Automation, le no code / low code et l'Intelligence Artificielle discriminative et générative.

Votre **SIRH est votre premier levier d'automatisation.** C'est la raison pour laquelle c'est aussi votre **principal moteur de données.** Il est d'autant plus important que ces dernières soient de qualité.

Néanmoins, les SIRH n'ont **pas la capacité à couvrir tout le spécifique des processus RH.** Il est possible de combler ces manques par des automatisations ponctuelles.

Mon premier projet Data était une automatisation. J'étais apprenti RH chez BNP Paribas banque de détail. Pour commander les tickets restaurant, nous comptions à la main les jours d'absence à partir d'un planning imprimé. **J'ai proposé un outil codé en VBA, dans Excel** qui calculaient les jours à déduire à partir de l'extraction de gestion des temps. **Nous sommes passés de 4 jours de travail à 30 min chaque mois.**

Les outils sont nombreux, ils ne sont plus une limite. Pour automatiser vos processus RH, il faut **disposer de la compétence.** Vous la trouverez chez votre Geek RH, votre DSI ou des prestataires. Et, surtout, **identifier les activités qui méritent d'être automatisées.**

Avant d'automatiser, posez-vous deux questions. Existe-t-il un volume suffisant ? Le processus est-il assez cadré pour être délégué à une machine ?

Répondre "oui" à ces deux questions rend le cas d'usage éligible à l'automatisation.

Les cas d'usage les plus répandus d'automatisation :

- **Robot permettant de lire les documents administratifs** et de saisir les contenus dans le SIRH (CV, pièces d'identité, arrêts maladie, justificatifs notes de frais...).
- **Chatbot d'assistance collaborateur sur votre réglementaire RH** pour répondre aux questions de vos collaborateurs.
- **IA Générative permettant de produire des contenus** (communications, mail ressources de formation...) à partir du syllabus et des contenus associés.

Les étapes pour lancer une démarche d'automatisation :

1. **Collecter les irritants métiers**
2. **Les prioriser sur la matrice ci-dessous**

| | | |
|---------------|--------------------|-------------------|
| | <i>Rêves</i> | <i>Quick-wins</i> |
| <i>Valeur</i> | <i>Gouffres</i> | <i>Pièges</i> |
| | <i>Faisabilité</i> | |

3. **Se focaliser sur les Quick-wins à forte visibilité**
4. **Soutenir ces nouveaux usages** (change et formation)
5. **Maintenir une écoute active des besoins issus du terrain**

Automatisation

Libérer votre potentiel humain

L'IA générative ouvre à coups de pied la fenêtre des possibilités de l'automatisation. Dans ce contexte, une nouvelle question émerge. **Quelle collaboration construire entre les IA et les humains ?**

Utiliser l'IA générative sans méthode crée une dette cognitive. Chaque usage implique une délégation et un effort de réappropriation. À l'heure où ces outils couvrent principalement de la productivité personnelle, il faut **développer une hygiène de l'usage de l'IA** pour maintenir et développer sa singularité humaine.

Je vous propose donc de renforcer votre usage de l'IA en **développant votre conscience et votre lucidité.**

Avant l'IA, 3 étapes pour réaliser une activité.

Avec l'IA, des bouleversements à intégrer

Planifier

Définir l'intention, les objectifs et les étapes pour l'atteindre

Un effort supplémentaire pour formaliser clairement les attentes et apporter le contexte pour guider l'IA dans l'exécution.

Surveiller

Mesurer l'atteinte de l'objectif au fil de la réalisation

⚠ L'IA prend en charge des productions de bout en bout et propose des livrables qui semblent finaux. La surveillance au fil de l'eau disparaît.

Evaluer

Rétrospection sur la réussite et feedbacks

L'évaluation est d'autant plus importante. L'expertise est essentielle pour vérifier la pertinence des travaux de l'IA

Voici mes conseils pour **maintenir une collaboration saine avec vos IA Génératives et maintenir votre singularité humaine :**



Clarifier l'intention

De quoi avez-vous besoin ? Pourquoi ?
Quelles informations mobiliser ?



Bien prompter

Un langage clair, le respect des grands principes du prompting suffisent



Toujours vérifier

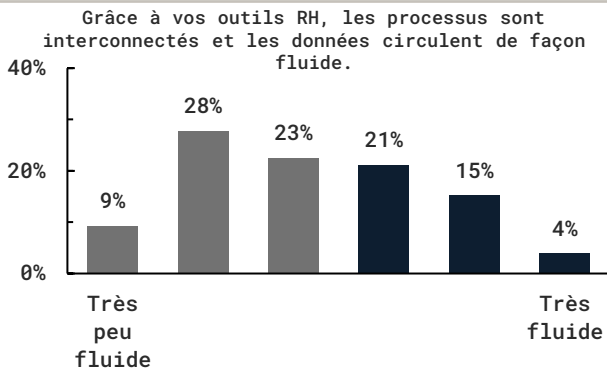
Les faits, le respect du contexte, toujours avant de partager ou publier

Quand les données parlent

Automatisation

Seuls 40 % des répondants considèrent que leurs outils rendent les processus **interconnectés et permettent une circulation fluide des processus.**

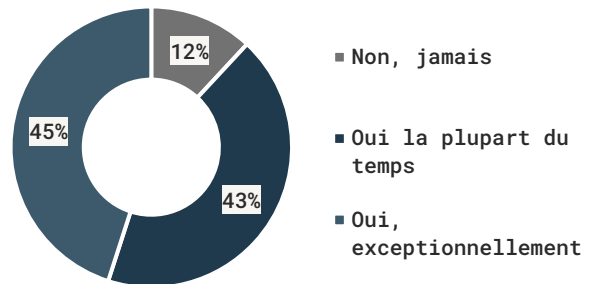
Ce chiffre dit une chose simple : **les outils ne sont pas à la hauteur des usages**



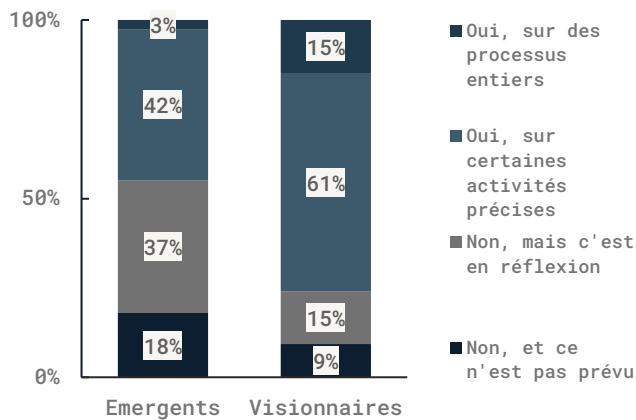
88 % des répondants déclarent devoir saisir au moins exceptionnellement **la même information dans différents outils.**

La saisie humaine est une source importante d'anomalies. Elle induit des incohérences, en plus de coûter un temps précieux.

Avez-vous besoin de saisir plusieurs fois la même information dans différents outils ?



Avez-vous mis en place des outils d'automatisation pour compléter votre SIRH (RPA, workflows automatisés, orchestrateurs) ?

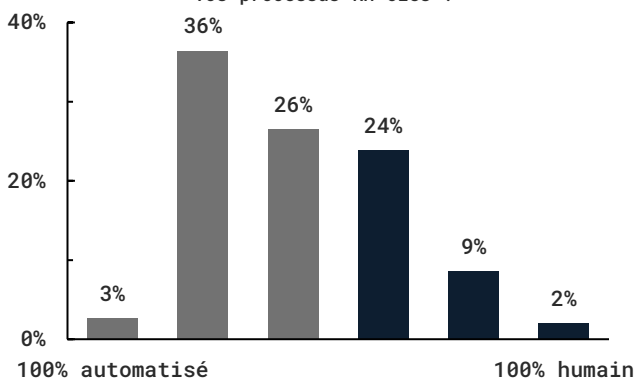


Les visionnaires sont 5 fois plus nombreux à avoir mis en œuvre des automatisations sur des processus entiers.

Et 20 % plus nombreux à avoir mis en œuvre des automatisations sur **certaines activités.**

Ces démarches sont possibles avec une vision globale du patrimoine de données, des outils existants, et surtout des besoins métiers du terrain.

En cible, où souhaitez-vous placer le curseur entre complète automatisation et intervention humaine pour vos processus RH clés ?



Lorsque l'on demande aux RH de positionner le curseur entre **100% d'automatisation et 100% d'humain pour les processus clés. Ils sont 34% à favoriser l'humain pour la réalisation de leurs processus clés.**

Cela peut sembler un paradoxe ! En approfondissant avec des répondants, cette métrique exprime **une volonté de se concentrer sur l'aspect humain du métier, par opposition aux processus qui sont un mal nécessaires** et devraient pouvoir être automatisés.

La donnée au service de l'expérience collaborateur



Yalcin Avcioglu, DRH, Caisse d'Épargne Hauts de France

Ancien Chief Data Officer, puis directeur de l'expérience client, Yalcin pilote la transformation stratégique de la politique RH, avec une vision centrée sur l'humain, l'inclusion et l'excellence employeur. Son rôle est à la fois opérationnel et stratégique.

De l'expérience client à l'expérience collaborateur

J'ai été Directeur Expérience Client & Collaborateur pendant deux ans. Garant **d'une organisation customer-centric**, porte-parole du client en interne, je pilotais la stratégie client et j'impulsais une culture client à tous les niveaux de l'entreprise.

On portait des projets de transformation avec des nouvelles méthodologies, pilotés par des indicateurs d'excellence. C'est cette vision que j'applique aujourd'hui en tant que DRH. **L'expérience collaborateur, c'est de l'expérience client appliquée en interne.**

Le CRM, brique essentielle du SIRH

On a un SIRH du marché, que chaque client peut adapter en créant ses propres items, comme des fiches collaborateurs avec les données essentielles.

Les collaborateurs ont la main pour mettre à jour les données. **C'est un excellent moyen pour assurer la qualité et la fraîcheur des données.**

Comme dans l'expérience client, on personnalise notre relation. Pour cela, **on a construit ce qu'on appelle un CRM RRH.**

Il permet de piloter la qualité des données, mais surtout de **faire du marketing RH automatisé** : Féliciter un collaborateur pour ses un an dans l'entreprise, l'entrée au collège de ses enfants.

Avec Power Automate, le CRM envoie des notifications au manager, ce qui nous permet de **souligner les moments de vie.**

Exactement comme on le fait dans l'expérience client : **être au bon moment avec la bonne information.**

Rendre lisible en numéraire l'ensemble des accords

Dans la banque, on a un sujet de **rendre visibles tous les éléments de la rémunération.**

On a créé un Power Automate pour décrypter les accords d'entreprise et aller plus loin qu'un chatbot.

On propose une correspondance numéraire de l'ensemble des avantages : trajectoire de rémunération, achats de casque et vélo, CESU.

Avec ces éléments en main, le RRH peut préparer son entretien et a des informations actualisées et engageantes. **Comme un conseiller bancaire qui connaît son client et son portefeuille produit.**

Assurer l'adoption : la symétrie des attentions

Au début, les **équipes craignaient que l'outil ne serve à les contrôler.** Aujourd'hui, quand l'outil n'est pas disponible, il manque aux équipes. On a travaillé à la fois sur la **valeur de nos initiatives et sur la culture Data des équipes concernées.**

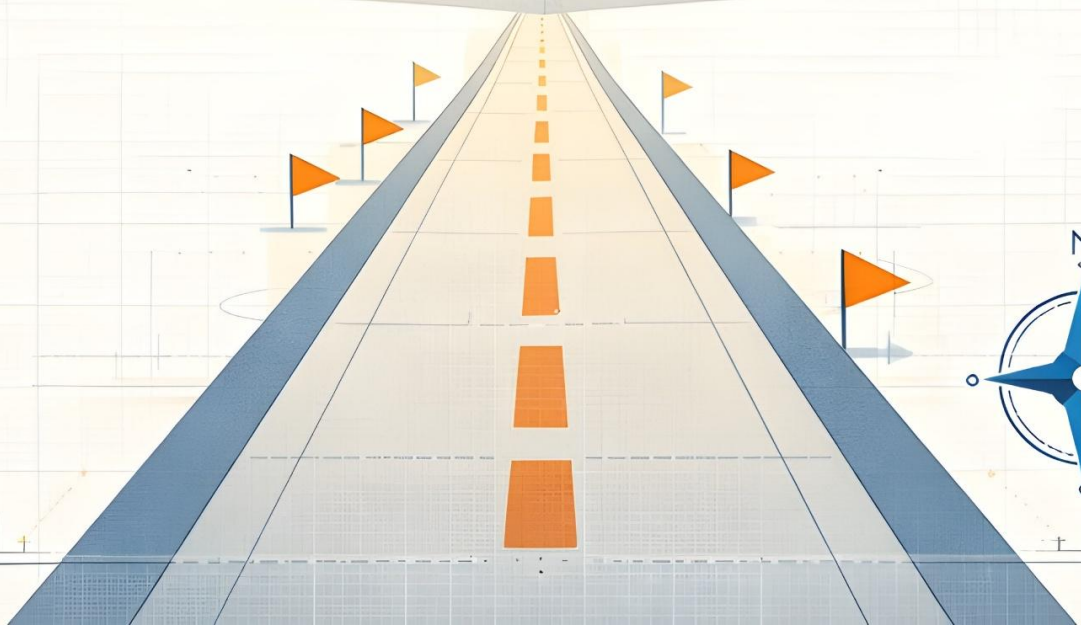
Le message

La donnée n'est pas là pour cliquer. Elle est là pour **personnaliser, accompagner, valoriser.** Comme dans l'expérience client, on utilise la donnée pour **être au bon moment avec la bonne information.**

L'expérience collaborateur, c'est de l'expérience client appliquée en interne. Avec les mêmes méthodes, les mêmes indicateurs d'excellence, la même ambition. **En symétrie.**

En conclusion

La Data, socle de la nouvelle ère de la fonction RH



En conclusion

La Data, socle de la nouvelle ère de la fonction RH

La donnée est omniprésente dans la fonction RH.

Les investissements croissent. La prise de conscience est réelle. **Et pourtant, les pratiques restent en retrait.** Les analyses sont **chronophages et contestées.** Les projets Data RH dépendent de quelques **passionnés isolés.** Des **freins culturels,** des **outils inadaptés,** des **approches mal calibrées** continuent de limiter notre capacité à tirer le meilleur parti de nos données.

Cet ouvrage propose une conviction simple : **pour avancer, il faut procéder par petites itérations et célébrer chaque victoire.** Des avancées concrètes, visibles, qui **créent de la confiance et libèrent les moyens pour aller plus loin.**

Un cadre pour structurer votre transformation

Le **Framework Data RH My People Analytics** vous offre un cadre pour identifier vos priorités et structurer votre progression :

- **Stratégie** pour donner une direction.
- **Culture** pour embarquer les équipes.
- **Architecture** pour faire circuler l'information.
- **Gouvernance** pour fiabiliser les données.
- **Confidentialité** pour garantir la confiance.
- **Analytique** pour éclairer les décisions.
- **Automatisation** pour libérer du temps.

Ces **7 leviers, activés selon votre contexte et votre maturité,** permettent de construire une fonction RH véritablement enrichie par la donnée.

Pourquoi maintenant ?

La transformation est déjà lancée. Les entreprises engagées dans cette transformation prennent une longueur d'avance.

Dans un contexte d'IA, de turbulences économiques et de mutations du travail, le DRH n'a plus le droit de piloter à l'aveugle : anticiper les départs, détecter les signaux faibles, objectiver les décisions, défendre ses positions avec des faits.

Or **seule la donnée permet de gérer la complexité à grande échelle.** Seule la donnée permet de confirmer l'intuition ou de la contredire à temps.

En somme, maîtriser sa donnée, c'est se donner les moyens de se concentrer sur ce qui compte vraiment : **l'humain.**

Passez à l'action

Ce Livre Blanc est construit comme un guide pour vous accompagner. **Voici trois actions que vous pouvez engager dès maintenant pour vous lancer :**

- 1. Positionnez-vous :** utilisez le tableau de maturité stratégique pour identifier où vous en êtes sur chacun des 7 piliers. Soyez honnête. C'est le point de départ.
- 2. Choisissez une bataille :** ne cherchez pas à tout transformer. Identifiez un pilier prioritaire, un irritant concret et livrez une première victoire visible.
- 3. Trouvez vos alliés :** la Data RH est un sport d'équipe. Identifiez les passionnés dans votre organisation, les sponsors potentiels, les partenaires (DSI, finance, juridique) qui peuvent vous aider.

La fonction RH du futur sera hybride : profondément humaine, outillée en vue de renforcer sa capacité d'écoute, d'analyse et de décision. Ses processus seront fiabilisés car maîtrisés en amont, pour ne plus être subis.

Elle passera d'une offre de service administratif à un véritable partenaire stratégique.

Le prérequis est une gestion et une valorisation des données professionnelle.

Remerciements

Ce document n'existerait pas sans les personnes qui suivent. Qu'elles aient relu, conseillé, témoigné, répondu ou simplement cru dans le projet : cette page est pour elles.

Je tiens tout d'abord à remercier Virginie, ma chérie, qui fait preuve d'un soutien sans faille dans mes projets les plus ambitieux. Elle a été une relectrice exigeante du Livre Blanc et m'aide au quotidien à conserver le cap que je me fixe.

Un immense merci aussi à François Roubhan, qui a été un véritable coach dans la production de ce document tant par sa relecture que par ses conseils avisés.

Un grand merci à mes partenaires historiques :

- Yves-Richard Hong Tuan Ha et Benoit Bachelot de Octomine,
- Ulysse Franco, Nicolas Lecomte et Christian Verhague de Think Igo,
- Cédric Levasseur et Marc Noël de Daven,

et leurs équipes, qui m'ont apporté les ressources les plus importantes pour mener à bien ce travail : soutien, recul, relectures, conseils, bonnes pratiques, réseaux, outils...

Merci à Loïc Le Terrien et Mathilde Plantecoste de HelloWork pour le précieux partage des offres d'emploi. C'est quand même plus pratique que de scraper LinkedIn.

Merci à Julien Riou de Lucca pour son intérêt sur le travail et cette belle collaboration naissante !

Merci à tous les témoins qui apportent une contribution énorme à ce travail : Yalcin Avcioglu, Evangelos Chaidacis, Aurélie Crégut, Jérôme Friteau, Guillaume Lavoix, Marie Locco, Thomas Morabito, Laurent Reich, Alexis Rouet, An Rycek, Christian Verhague.

Un immense merci aux 151 professionnels qui ont pris le temps de répondre au questionnaire de maturité. Leur contribution est au cœur des enseignements de cet ouvrage. J'espère leur rendre, à travers ce travail, une valeur à la hauteur du temps qu'ils y ont consacré.

Merci à ceux qui ont perçu l'intérêt de ce travail et m'ont proposé une caisse de résonance : Caroline Daudeteau, Florence Haxel, Andrée Laforge, Delphine Lancel, Florent Letourneur, Julien Marinier, Florent Noël, Pierre Monclos.

Merci également à tous ceux que j'ai croisés sur la route de mon lancement d'activité et qui m'ont apporté une aide, un conseil, une relecture : Michel Barabel, Brice Besluau, Rémi Bourguignon, Aurélien Bochard, Thomas Chardin, Laurent Choain, Florian Clot, Clotilde Coron, Robbin Epling, Cédric Fradin, Jeremy Lamri, Delphine Lancel, Clément Lemainque, Héloïse Lemeillet, Thomas Letrange, Juliette Matharan, Philippe Manzanares, Julien Martino, Ludovic Miléquant, Claude Monnier, Benjamin Parisot, Florian Poilbout, Stéphane Tellier, Elise Viart, Steven Zylnski.



La Data s'est invitée dans 84 % des offres d'emploi RH. Pourtant, la majorité des fonctions RH pilotent encore leurs activités sous Excel, sans architecture de données structurée, sans gouvernance définie, sans capacité analytique réelle. **Ce décalage n'est pas un manque de volonté. C'est un manque de méthode.**

Le Grand Livre Blanc de la Data RH repose sur **deux études originales** : l'analyse sémantique de 160 000 offres d'emploi RH et un **questionnaire de maturité auprès de 151 professionnels.**

Il s'appuie sur **les témoignages de praticiens issus des fonctions RH les plus matures** : L'Oréal, Puig, MBDA, TotalEnergies, Think Igo, Renault, Sanofi, France Travail, la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse et la Caisse d'Épargne Hauts de France, qui prouvent que la **transformation est déjà à l'œuvre.**

Il propose un **cadre structuré autour de 7 piliers interdépendants** : Stratégie, Culture, Architecture, Gouvernance, Confidentialité, Analytiques et Automatisation. Un système cohérent **pour passer d'une fonction RH qui subit ses données à une fonction qui les maîtrise et les valorise.**

Ce Livre Blanc s'adresse aux DRH, DSIRH et People Analytics qui veulent progresser avec méthode, par itérations à fort impact.



Merci à mes partenaires



Le Grand Livre Blanc de la Data RH est proposé par My People Analytics
(tous droits réservés)

Contact :

arnaud@mypeopleanalytics.fr
<https://mypeopleanalytics.fr>



Prix : 37€



9 791098 514708