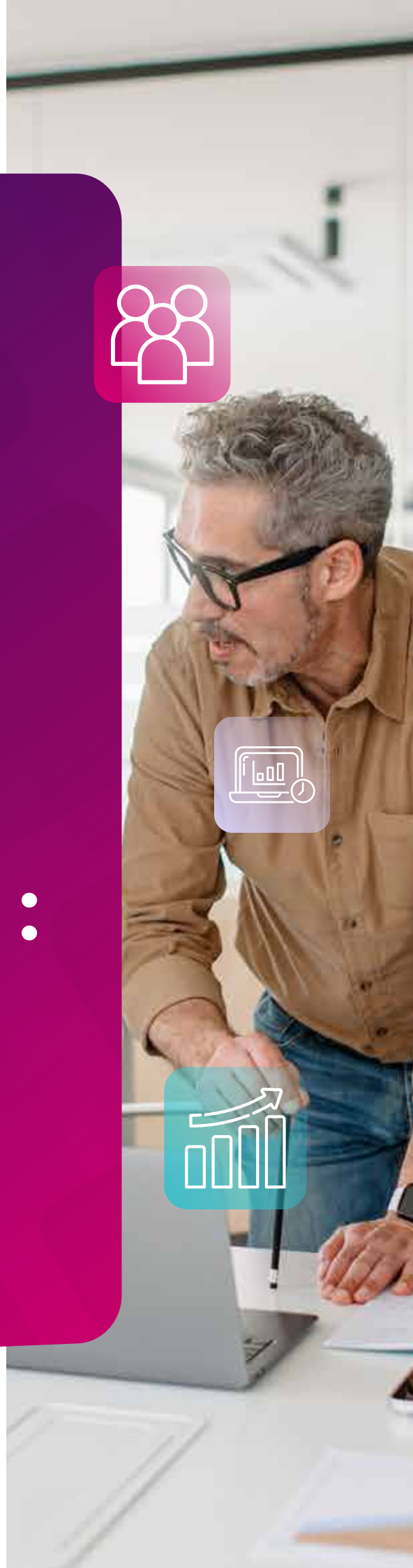




La data RH sans le blabla :

guide pratique pour les ETI



Résumé

A travers ce livre blanc, nous avons voulu croiser deux regards :

- celui de **Talentia**, éditeur de solutions RH
- celui du **Lab RH**, écosystème d'innovation RH

Des visions différentes mais complémentaires, réunies par une même conviction : **la data RH est devenue un levier stratégique, mais trop d'entreprises de taille intermédiaire se sentent encore seules face à sa complexité.**

Ce livre blanc est né d'un constat partagé : dans un monde RH en pleine transformation, beaucoup d'entreprises veulent avancer, mais ne savent pas toujours par où commencer.

En croisant des cas concrets, des retours de terrain et des éclairages d'experts, notre ambition est simple : aider les ETI à y voir plus clair, à se situer et à passer à l'action.

Ce livre blanc s'inscrit dans un partenariat stratégique engagé en 2025 entre Talentia et Le Lab RH, avec une ambition commune : accélérer la diffusion d'outils, de méthodes et d'inspirations utiles aux ETI.



LE
LAB
RH



LE
LAB
RH





Séverine Loureiro

Directrice Générale
Le Lab RH

Pourquoi publier ce livre blanc aujourd'hui sur la data RH dans les ETI ?

Nous observons une vraie envie de progresser sur ces sujets, mais aussi beaucoup d'ambivalence. La data RH intrigue autant qu'elle inquiète : manque d'outils adaptés, culture de la donnée encore en construction, qualité des données parfois incertaine...

Ce livre blanc vise à démystifier tout cela, en repartant des irritants et des usages réels. Il s'inscrit dans la mission du Lab RH : rendre l'innovation RH accessible à tous.

Quel apport du Lab RH sur ce sujet ?

Nous y avons apporté notre ADN : ouvrir des perspectives, créer des ponts entre les pratiques RH et les technologies, sans blabla et de manière concrète, avec un ton sérieux mais décalé. Parce qu'aujourd'hui, la question n'est plus "faut-il s'y mettre ?" mais bien : "comment avancer de manière simple, progressive et durable ?"



Bastien Caillaut

Chief Growth Officer
Talentia Software

Pourquoi publier ce livre blanc aujourd'hui sur la data RH dans les ETI ?

À l'heure où l'IA est sur toutes les lèvres — pour le meilleur comme pour le pire — la donnée RH n'a jamais été aussi stratégique. On peut imaginer les cas d'usage les plus innovants, mais si la qualité des données n'est pas au rendez-vous, l'IA restera une promesse... et non une réalité pour les équipes RH. C'est pourquoi il nous semble essentiel de remettre la data RH au centre des priorités.

Qu'avez-vous voulu transmettre à travers ce livre blanc ?

Fort de 20 ans d'expérience aux côtés des ETI partout en Europe, nous avons voulu partager avec vous des exemples concrets de bonnes pratiques, observées sur le terrain, pour faire de la donnée RH un véritable levier de transformation.

Sommaire

Introduction

5

Ce qu'on croit savoir sur la data RH

7

Ce que les autres font (et qui marche vraiment)

16

Ce qu'on n'ose pas encore faire
(mais qu'on devrait tester)

23

Conclusion: 3 quick wins à activer

34

A propos des partenaires

36



1 Introduction

La data RH n'est plus réservée aux grandes entreprises. Elle s'impose aujourd'hui comme un levier de pilotage, de transformation et de performance pour toutes les entreprises, y compris les ETI.

Mais si les promesses sont grandes, le terrain est souvent plus nuancé.

Historiquement, le logiciel de paie constituait l'unique source de données RH. Aujourd'hui, les outils se sont multipliés : ATS, gestion des talents, formation, SIRH modulaires... Cette richesse a apporté son lot de complexité.

Fragmentation des systèmes, données peu fiabilisées, reporting manuel, silos internes : dans de nombreuses ETI, les données existent, mais restent peu accessibles, peu exploitées ou peu partagées.

À cela s'ajoutent les exigences croissantes en matière de **sécurité, conformité et gouvernance de la donnée**, qui imposent de nouveaux standards : durée de conservation, transparence, droit d'opposition, nettoyage des bases...

Et pourtant, dans un monde RH qui s'accélère, **la data est devenue un élément central de la décision.**

Comme le marketing ou la finance avant elle, la fonction RH s'outille, recrute des profils experts, développe des compétences analytiques. On ne se contente plus de produire des indicateurs : on cherche à les interpréter, à les croiser, voire à les rendre prédictifs, pour anticiper les départs, comprendre l'absentéisme, détecter des signaux faibles.

C'est à cette croisée des chemins que se trouvent aujourd'hui les ETI.

Assez structurées pour lancer des projets d'analytique RH, mais pas toujours outillées, acculturées ou accompagnées pour les déployer sereinement. Trop grandes pour faire "à la main", trop agiles pour se contenter de solutions rigides.

Ce livre blanc n'a pas pour ambition de tout dire sur la data RH mais il propose un éclairage accessible, concret et inspirant pour aider les ETI à :

- **Poser les bonnes bases**
- **Découvrir ce que font celles qui avancent vraiment**
- **Entrevoir ce qui se profile** (IA, prédiction, visualisation, automatisation...)

Un livre blanc pour **démystifier, s'inspirer, progresser.**

Chiffres clés

- **88% des PME-ETI**

sont convaincues que l'exploitation de leurs données peut améliorer la performance de leur activité.

- **Mais seulement 22 %**

des PME et ETI déclarent être capables d'exploiter correctement leurs données. A noter, que ce sont les données clients et les données financières qui représentent les principales sources de données disponibles dans les entreprises.

Source : Observatoire de la Maturité Data & IA des Entreprises, 2024



2 Ce qu'on croit savoir sur la data RH

La data RH est devenue un passage obligé dans toute transformation RH. On parle de pilotage par les données, de people analytics, de tableaux de bord décisionnels. Et dans les intentions, tout le monde est d'accord : **mieux exploiter ses données RH, c'est stratégique.**

Mais la réalité est souvent plus complexe. Des indicateurs existent et des outils ont été mis en place mais sont-ils réellement utilisés ? Interprétés ? Partagés ? Pas toujours et rarement comme on l'avait imaginé.

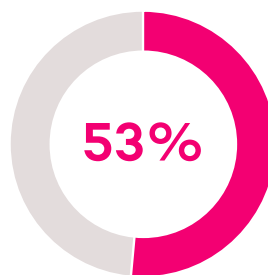
Certaines phrases reviennent régulièrement dans les échanges avec les RH et les dirigeants d'ETI. Elles reflètent les freins du quotidien : *outils trop complexes, manque de temps, reporting chronophage, dashboards oubliés, données qui se contredisent, s'éparpillent, se cachent dans les silos.*

Ces phrases sont des signaux, elles montrent que, malgré les outils et la volonté, un décalage persiste entre le potentiel de la data RH et son usage concret au quotidien. **La data RH est là, mais elle dort ou est mal exploitée.**

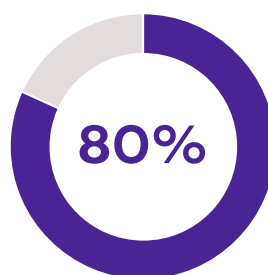
Cette première partie vise à redéfinir les fondamentaux :

- **Ce qu'on croit savoir sur la data RH**
- **Les irritants les plus fréquents**
- **Les idées reçues qui freinent les projets**
- **Les premières pistes pour y voir plus clair**

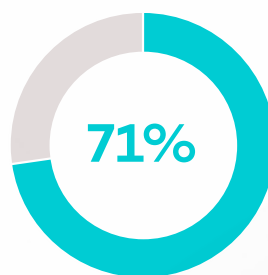
Chiffres clés



53% des DRH prévoient d'investir dans des plateformes de collecte et d'analyse des données RH sur les trois prochaines années (KPMG, 2025)



80% des entreprises devraient utiliser des tableaux de bord analytiques pour suivre les performances des employés d'ici 2025 (Gartner, 2025)



71% des responsables RH pensent que l'automatisation peut améliorer la productivité de leur équipe tout en réduisant les erreurs humaines de 50% (Deloitte, 2025)



Les phrases qu'on a (trop) entendues sur la data RH

On vous propose un petit test pour démarrer. Rien de scientifique, mais plutôt révélateur des réalités du terrain. Voici une série de phrases entendues dans les ETI qu'on a interrogées.

1

“On a les données, mais on ne sait pas qui en faire.”

2

“On aimerait être plus data-driven, mais on manque de temps.”

3

“On a un super outil mais il est trop compliqué.”

4

“On fait tout sur Excel.”

5

“Les managers ne regardent pas les dashboards.”

6

“On remplit des indicateurs que pour les bilans sociaux.”

7

“On a plusieurs bases de données RH, mais elles ne se parlent pas.”

8

“On a des KPI, mais ils ne sont pas utilisés pour la prise de décision.”

9

“Produire des reportings nous demandent énormément de temps”.

10

“On voudrait simplifier, mais on a peur de perdre de l'information.”

11

“Les données RH sont trop sensibles”.

12

“L'équipe RH n'a pas été formée à la data”.

Vous en avez déjà pensé, formulé ou entendu plus de la moitié ? Rassurez-vous : vous êtes loin d'être seule, et surtout vous êtes au bon endroit avec ce livre blanc.

Et si vous n'avez coché aucune case ? Bravo. Vous êtes soit très en avance... soit un peu dans le déni.

La bonne data, c'est laquelle ?

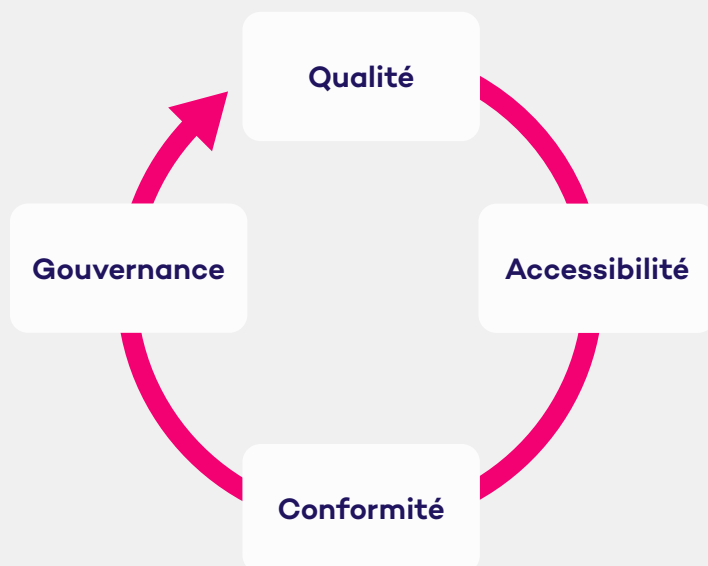
Toutes ces phrases ont un point commun : elles traduisent souvent une confusion sur ce qu'est, concrètement, une donnée RH "utile". Avant de parler d'outils ou d'IA, revenons aux fondamentaux : **une bonne donnée RH, c'est celle qui coche quatre cases clés** : qualité, accessibilité, conformité et gouvernance.

Et c'est là que les choses se compliquent : la **qualité des données** est aujourd'hui le **frein principal** dans les projets data des entreprises. **43 %** d'entre elles en font leur priorité n°1 (source : Observatoire de la Maturité Data & IA des Entreprises, 2024).

Mais que signifie concrètement "bonne" donnée RH ? Voici donc les **4 critères à garder en tête** :

- **Qualité :**
une donnée complète, fiable, à jour.
Un indicateur biaisé ou obsolète peut fausser toute une décision.
- **Accessibilité :**
une donnée consultable, partageable, exploitable facilement, sans devoir fouiller dans dix fichiers Excel ou dépendre d'un expert technique.
- **Conformité :**
une donnée traitée dans le respect des obligations légales (RGPD, durée de conservation, droits d'accès) en particulier pour les données sensibles.
- **Gouvernance :**
une donnée portée par des rôles clairs : qui la crée ? la met à jour ? l'utilise ?

De plus, aujourd'hui, les données RH ne se limitent plus à l'administratif. Elles englobent aussi des **informations plus qualitatives** : enquêtes internes, feedbacks, cartographie des compétences... Autant de ressources précieuses, à condition qu'elles soient bien structurées.



Vrai / Faux : Data RH & RGPD

Une fois la donnée RH collectée, fiabilisée, partagée... on l'a vu il faut qu'elle soit traitée dans le respect du cadre légal. Et sur ce sujet, **le RGPD continue de faire peur à beaucoup d'entreprises.**

L'enfer est pavé de bonnes intentions :

avec l'abondance de données personnelles disponibles (absences, heures supplémentaires, adresses, évaluations...), **les projets RH débordent d'idées.** Mais sans cadre, sans finalité claire ou sans durée de conservation définie, les risques sont bien réels.

Pour y voir plus clair, nous avons soumis plusieurs affirmations à un expert de la CNIL. Voici ses réponses, en format vrai/faux : **saurez-vous faire un sans-faute ?**

1. Le RGPD empêche les ETI de tirer pleinement parti de leurs données RH.

⊗ **Faux**

Le RGPD n'empêche ou n'interdit que peu de chose. Bien au contraire, il fixe simplement les règles du jeu pour le traitement des données. Il donne donc aux acteurs la sécurité juridique indispensable au développement serein et pérenne de leurs projets.

2. Il vaut mieux collecter uniquement les données RH nécessaires à un objectif défini, quitte à ajuster plus tard si les besoins évoluent.

✓ **Vrai**

Le RGPD repose sur le principe de minimisation : seules les données strictement nécessaires à l'objectif poursuivi doivent être collectées. Cela n'interdit pas d'ajuster dans le temps si de nouveaux objectifs apparaissent, de nouvelles données peuvent être collectées, à condition qu'elles soient justifiées, documentées et encadrées.



3. Informer les salariés par une simple clause dans le règlement intérieur suffit à respecter l'obligation de transparence.

⊗ **Faux**

L'information est un des principes essentiels de la protection des données : vous pouvez traiter des données, mais vous devez clairement informer les personnes de ce que vous faites. Cette information doit être individuelle et une simple clause du règlement intérieur apparaît alors insuffisante.

4. Le RGPD c'est surtout un sujet DSI, pas RH.

⊗ **Faux**

La protection des données est un sujet très transversal qui doit impliquer à la fois le service juridique, la DSI mais aussi les services métiers qui traitent les données. Oublier l'un de ces acteurs est la voie la plus rapide pour une mauvaise mise en conformité.

5. ChatGPT ou les IA génératives peuvent être utilisées librement pour produire ou traiter des données RH.

⊗ **Faux**

Il est essentiel de fixer en interne les règles d'utilisation des IAG. En effet, le RGPD exige que vous ayez la maîtrise des données dont vous êtes responsable. Or lorsque vous injectez des données personnelles dans ces IAG, vous en perdez le contrôle, notamment sur les réutilisations qui seront faites de ces données.

À garder sous la main : 3 ressources CNIL à connaître

- <https://www.cnil.fr/fr/comprendre-le-rgpd/les-six-grands-principes-du-rgpd>
- <https://www.cnil.fr/fr/passer-laction/rgpd-les-premieres-etapes>
- <https://www.cnil.fr/fr/le-guide-du-recrutement>



Data RH : Peut-on vraiment tout mesurer en recrutement ?



Eric Delisle

Chef du service des affaires sociales, des collectivités territoriales, du sport et de l'environnement
CNIL

Dans le cadre du processus de recrutement, les éléments et critères pris en compte par le recruteur semblent toujours plus nombreux. Dans la recherche du candidat idéal, de nombreuses solutions permettent ou promettent, depuis plusieurs années, de déduire et de mesurer tout un tas de paramètres sur le candidat au travers de l'analyse de sa propre personne ou des contenus disponibles en ligne. Néanmoins, cette pratique n'est pas sans risques.

En France, le code du travail encadre précisément ce que les recruteurs peuvent demander aux candidats et les informations qu'ils peuvent vérifier à leur sujet. Trois grands principes, très similaires à ceux posés par le RGPD, doivent être respectés :

1. Les informations demandées sont destinées à apprécier la capacité du candidat à occuper le poste proposé ou ses aptitudes professionnelles.
2. Ces informations doivent directement et nécessairement être en lien avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des compétences professionnelles.
3. Le candidat doit être informé des vérifications effectuées et doit y répondre de bonne foi.

Plus précisément, les informations demandées doivent permettre d'identifier le candidat le plus adapté au poste à pourvoir, et de vérifier les compétences (notamment les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être) ainsi que les qualifications requises pour le poste concerné (p. ex. : diplômes et titres).

Bien qu'il puisse être tentant d'obtenir un maximum d'informations sur un candidat, le recruteur doit veiller au respect des droits fondamentaux de ce dernier et notamment le droit au respect de sa vie privée : il doit donc écarter toute question ne relevant pas du contexte professionnel.

La consultation de données publiquement accessibles par le recruteur doit par conséquent également satisfaire ces conditions, qui constituent en quelque sorte un résultat à atteindre : la réglementation laisse pour ce faire aux recruteurs une relative liberté dans le choix des moyens d'y parvenir.

Il est cependant évident que le risque, pour un recruteur, de trouver des éléments ne présentant aucun lien avec les activités professionnelles du candidat, est très élevé lorsqu'il consulte des éléments disponibles sur des plateformes, sites et réseaux sociaux dont l'utilité première n'est pas professionnelle.

La prise en compte de tels éléments dans le cadre du processus de recrutement serait illicite et constituerait un manquement à la réglementation applicable. Plus n'est donc pas forcément synonyme de mieux !

La check list interdite : ce qu'il ne faut surtout pas faire dans un projet data RH

-  **Se lancer sans avoir clarifié les objectifs**
(«on verra en avançant, l'important c'est de centraliser les données...»)
-  **Choisir un outil avant de définir les besoins métiers**
-  **Laisser la RH gérer seule sans impliquer l'IT (ou inversement)**
-  **Multiplier les tableaux de bord sans se demander qui les lit**
-  **Ignorer la qualité ou la cohérence des données en entrée**
-  **Zapper le sujet RGPD ou s'en remettre uniquement au DPO**
-  **Oublier les utilisateurs finaux dans la conception**

Pour bien démarrer, mieux vaut partir d'un cas d'usage concret, embarquer les bonnes parties prenantes et surtout éviter cette liste.

Regard de l'expert de Talentia “Les 3 ingrédients pour lancer un projet data RH réussi”



Olga Faucher
Responsable PSO HCM
Talentia Software

Après avoir listé les principaux écueils à éviter, il reste une question essentielle : **quels sont les bons leviers à activer pour lancer un projet data RH ?**

Chez Talentia, nous accompagnons de nombreuses ETI dans leur projet data RH. Voici trois priorités qui, selon nous, font toute la différence.



Une gouvernance claire et alignée

Un projet data RH doit s'inscrire dans une vision stratégique, exemple : réduire le turnover de 15 % en un an. Sans finalité métier claire, les dashboards risquent de rester théoriques.

Un comité de pilotage réunissant RH, IT, direction (et idéalement un sponsor exécutif) permet de fixer les priorités, d'anticiper les risques (RGPD compris) et de garder le cap. Sans ça, le projet peut vite s'enliser dans des désaccords ou des objectifs flous.



Des données fiables, accessibles et sécurisées

Avant d'analyser, il faut **fiabiliser**. Un audit initial identifie les sources (SIRH, Excel), les lacunes et les incohérences. Le nettoyage standardise les formats et corrige les erreurs. Des données de mauvaise qualité produisent des analyses biaisées, compromettant les résultats.

L'**accessibilité** est aussi clé : la donnée doit être centralisée dans un data lake ou un entrepôt, via des processus ETL, qui facilitent leur exploitation.

Et bien sûr, la **sécurité** reste non négociable : chiffrement, droits d'accès, conformité RGPD, pour protéger les données sensibles.



L'engagement des utilisateurs finaux

Un bon projet data ne se décrète pas : **il se construit avec les utilisateurs**. Impliquer RH et managers dès la conception pour répondre aux besoins, c'est ce qui fera la différence entre adoption ou rejet.

De plus, des **formations** sur l'utilisation des tableaux de bord ou des modèles prédictifs réduisent les résistances.

Une **communication régulière**, mettant en avant les succès rapides et rassurant sur la confidentialité, renforce l'adhésion. Sans engagement, même un projet techniquement parfait échouera.

Le bon réflexe : combiner ces trois leviers dans les projets data RH maximisent leur impact, transformant les données en atout stratégique. Mieux vaut démarrer sur un périmètre limité, éprouver les bons leviers, puis étendre progressivement.



3 Ce que les autres font (et qui marche vraiment)

On parle souvent de data RH en théorie. Mais concrètement, à quoi ressemble un projet qui fonctionne ?

Dans cette partie, on vous propose un zoom sur une entreprise qui est passée à l'action.

Le retour d'expérience de **Benetton Group** montre comment il est possible de structurer une démarche data RH ambitieuse, sans tout révolutionner d'un coup.

Fiabilisation des reportings, accès en temps réel aux indicateurs, développement d'une culture data : leur projet a permis un vrai changement de posture des RH, devenus partenaires data-driven du business.

Pourquoi se lancer ? Par quoi commencer ? Quelles erreurs éviter ? Ce témoignage vous livre les enseignements clés d'un projet structurant.

Chiffres clés

- Une entreprise de services financiers a réduit de **40%** le temps consacré à la gestion des données RH après l'adoption d'un outil de reporting performant (Culture RH, 2025)
- Une compagnie d'assurance a réduit ses risques de non-conformité de **50%** après l'adoption d'un outil de reporting RH conforme aux normes de sécurité des données (Culture RH, 2025)
- Une chaîne de retail a constaté une augmentation moyenne de **10%** de son chiffre d'affaires dans des magasins à faible performance grâce à l'amélioration de l'engagement des employés mesurée par des outils de reporting RH (Culture RH, 2025)



Use case – De l’Excel au pilotage en temps réel : la transformation data RH de Benetton Group



Stefano De Marchi
Chief HR Officer
Benetton Group

Stefano De Marchi est un dirigeant RH international, expert des transformations organisationnelles et de la stratégie RH à grande échelle. Il a occupé des fonctions de CHRO au sein de groupes tels que Benetton, Praesidiad et Pirch, après un parcours chez Luxottica, Dolce & Gabbana ou Bulgari (LVMH).

Présentation de l’entreprise

Benetton Group est l’un des groupes de mode les plus emblématiques et mondialement reconnus, avec près de **4 500 collaborateurs** et un réseau de **3 600 magasins** dans les principaux marchés internationaux.

Leur organisation RH repose sur un modèle hybride : des **Centres d’Expertise** (recrutement, rémunération, reporting RH, SIRH, formation retail) associés à des **Business Partners locaux**, coordonnés par une fonction RH Groupe. Ce modèle garantit à la fois agilité, cohérence et engagement des collaborateurs à l’échelle mondiale.

Le point de départ : des données RH disponibles mais sous-exploitées

Avant le lancement du projet, Benetton disposait d’une grande quantité de données RH mais cloisonnées, fragmentées entre différents systèmes et difficilement exploitables.

Les principales difficultés rencontrées :



Reporting chronophage, souvent réalisé sous Excel



Planification des effectifs limitée par le manque de consolidation



Décisions stratégiques ralenties par l’absence de données accessibles et fiables

“Nous devons libérer tout le potentiel de nos données RH — les transformer en un actif stratégique capable de soutenir la prise de décision en temps réel, d’améliorer l’efficacité et d’apporter de la valeur ajoutée à l’ensemble du groupe.”
Stefano De Marchi

Ce que le projet a changé dans les pratiques RH

Le changement est **profond et structurant** :



Des reportings RH plus rapides, visuels et cohérents

- De plusieurs semaines à 2 à 3 jours après la clôture paie.



Autonomisation des managers

- Accès aux dashboards en temps réel sans dépendre des équipes RH.



Fiabilisation et simplification

- Remplacement des feuilles de calcul par des analyses fiables et intégrées
- Réduction des erreurs manuelles.



Changement de mindset et montée en culture data RH

- Prise de conscience RH sur la qualité, la rigueur et la gouvernance des données
- Transformation des RH en véritable partenaire business temps réel, orienté data.



Réduction du nombre d'outils utilisés à trois solutions principales

- Talentia pour le cœur RH, un outil de gestion des temps, un outil de budgétisation/reporting.

Le conseil de Stefano De Marchi pour réussir un projet data RH

«Commencez par définir clairement les questions business que votre data doit aider à résoudre.

Construisez votre projet autour de ces besoins réels et donnez la priorité à la qualité des données. Et surtout, impliquez les utilisateurs finaux dès le début, pour éviter de «moderniser» de mauvais processus existants sans réelle amélioration.

Enfin, il ne s'agit pas seulement de projets techniques, mais d'un changement d'état d'esprit. Répétez les étapes jusqu'à ce que vous réussissiez.»

Les résultats clés

- **-90 %** de temps passé à consolider les reportings RH
- **+70 %** d'utilisation des dashboards par les managers
- **40 %** de réduction de la charge administrative RH
- **Zéro erreur** détectée sur les processus RH digitalisés après déploiement

“Nous avons atteint nos objectifs RH avec 30 % de personnel en moins, en nous appuyant sur des données précises et fiables. C'est l'une de nos grandes réussites.”

Le projet déployé : un plan de transformation ambitieux en trois étapes

Benetton a sélectionné Talentia pour accompagner la mise en œuvre d'un programme de transformation data RH structuré en trois phases :

1

Reporting RH intelligent

- Consolidation de toutes les données clés RH dans un système unique (effectifs, turnover, absentéisme, rémunérations)
- Mise en place de dashboards actualisés en quasi-temps réel

Durée : 6 mois

2

Digitalisation des processus RH

- Mise en œuvre de la signature électronique conforme eIDAS
- Archivage numérique des documents RH
- Suppression des workflows papier, notamment pour le retail

Durée : Tous les processus retail digitalisés en 6 mois ; la digitalisation complète est toujours en cours en fonction de la priorisation des processus à forte volumétrie

3

Création d'un data warehouse transverse

- Intégration des données RH avec les données externes : commerciales, organisationnelles et financières via les API Talentia, Microstrategy et Oracle.
- Objectif : relier la performance RH aux performances commerciales et budgétaires.

Durée : Projet lancé fin 2024, finalisation prévue fin 2025



Et demain ?

Pour Benetton, la data RH est désormais un processus **vivant et continu**. Le groupe envisage d'ores et déjà de nouvelles plateformes analytiques et d'explorer les apports de **l'intelligence artificielle** dans le pilotage RH des prochaines années.



Et maintenant : comment maximiser vos chances de réussite ?

Le retour d'expérience de Benetton le montre bien : un projet data RH ne se copie pas, il se construit pas à pas, en fonction de votre culture, de vos outils, de vos priorités.

Mais certaines conditions font clairement la différence.

Pour clore cette partie, Talentia partage les leviers qui font vraiment la différence sur le terrain.

Regard de l'expert de Talentia

“Facteurs de succès d'un projet data RH”



Olga Faucher
Responsable PSO HCM
Talentia Software

Certaines conditions permettent de sécuriser un projet. Voici ce que nous observons sur le terrain : les leviers qui font la différence lorsqu'ils sont activés dans un projet data RH.

Les 5 leviers clés pour réussir

1. Une vision stratégique claire

Fixer des objectifs concrets, alignés sur les priorités de l'entreprise. Sans finalité métier précise, le projet reste théorique.

2. Une gouvernance solide

Mettre en place un comité de pilotage (RH, IT, direction) avec un sponsor exécutif pour arbitrer, garantir l'alignement, anticiper les risques (RGPD inclus) et garder le cap.

3. Des données fiables, centralisées et exploitables

Mieux vaut consacrer du temps au départ pour auditer, nettoyer, homogénéiser et centraliser les données (via un entrepôt ou un data lake). C'est ce socle qui garantit la pertinence des analyses.

4. Une dynamique d'adhésion des parties prenantes

Dès le démarrage, impliquer les RH, les managers, les métiers. Former, communiquer, valoriser les premiers résultats permet de renforcer l'adoption et d'éviter le rejet.

5. Une approche itérative et mesurable

Inutile de viser la perfection dès le départ. Commencer par un périmètre pilote permet de tester les usages, sécuriser l'approche, ajuster avant de généraliser.



4 Ce qu'on n'ose pas encore faire (mais qu'on devrait tester)

L'intelligence artificielle a quitté le champ de la science-fiction pour entrer dans les pratiques RH par petites touches invisibles. Matching dans les ATS, recommandations de formation, scoring de candidatures : l'IA est déjà là depuis des années, souvent sans même qu'on y prête attention.

Mais avec l'explosion des IA génératives, une nouvelle révolution s'est amorcée. Chaque entreprise explore des solutions maison ou des IA prêtes à l'emploi, pilotées par l'IT ou portées par les RH. Une chose est sûre : la course à l'acculturation IA est lancée.

Pour autant, pas d'IA sans data. Volume suffisant, qualité maîtrisée, gouvernance solide : sans une base de données fiable, tout projet de prédiction ou d'automatisation restera une promesse non tenue. L'IA ne peut être performante que si une stratégie data a été posée en amont.

Dans cette dernière partie, nous ouvrons le champ des possibles :

- *Quelles sont les idées reçues qui freinent les projets ?*
- *Quels cadres de confiance et questions éthiques se poser pour déployer l'IA de manière éclairée et responsable ?*
- *Comment certaines entreprises, comme Roquette, s'en emparent concrètement ?*
- *Et si l'IA redessinait la façon même dont on pense les compétences et les organisations RH ?*

Chiffres clés

• 98% des DRH

se considèrent comme des acteurs stratégiques de l'IA en anticipant l'évolution des métiers et compétences.

• 78% de responsables RH

prévoient des formations et des ressources en ligne pour développer les compétences IA des collaborateurs

Source : étude Trends of IA Edition 2025 , les Enthousiastes - KPMG - LabRH

• 36% des DRH

interrogés veulent exploiter les données RH pour concevoir des modèles prédictifs et créer de la valeur (KPMG, 2025)



IA RH : les idées reçues VS réalités

On l'a dit, depuis deux ans, l'IA est passée de sujet technique à préoccupation stratégique pour les RH. La promesse est forte : prédire, recommander, automatiser, personnaliser. Mais dans les faits, l'IA RH reste encore peu déployée à grande échelle dans les ETI. Et autour des IA gravitent beaucoup d'idées reçues.

Voici quelques exemples relevés sur le terrain.

1. “L'IA générative va rendre les processus RH plus objectifs.”

La réalité : L'objectivité n'est pas garantie par une machine. Si l'algorithme est entraîné sur des données biaisées ou incomplètes, il reproduira et amplifiera les biais existants, et cela en toute opacité.



L'IA ne fait pas disparaître les biais humains, elle les transforme en biais systémiques

2. “L'IA RH est trop encadrée, on ne pourra jamais rien en faire.”

La réalité : Oui, le cadre se renforce (IA Act, RGPD), mais c'est une opportunité pour construire des usages de confiance.



Recrutement, mobilité, scoring : les cas d'usage RH sont classés « à haut risque » dans l'IA Act. Cela n'interdit pas, cela oblige à documenter, expliquer, auditer. En clair : faire de l'IA, mais le faire bien.

3. “L'IA, c'est un sujet DSI, pas RH.”

La réalité : Les RH sont en première ligne : pour réguler, acculturer, embarquer les équipes.



Les directions RH doivent devenir moteur du changement : accompagner, sensibiliser les COMEX, piloter les impacts métiers, poser un cadre clair

4. “L'IA, c'est une techno comme une autre.”

La réalité : L'IA générative a une empreinte écologique non négligeable.



Une requête ChatGPT = 0,5 L d'eau, 2 km en émissions CO₂. Les entreprises qui se veulent responsables doivent intégrer ces impacts dans leur stratégie numérique et former leurs équipes aux usages sobres de l'IA.

5. “L’IA va remplacer les RH.”

La réalité : L’IA va transformer les RH, pas les effacer.



Une partie des tâches RH pourraient être automatisées, cela ouvre surtout la voie à plus de conseil, d’analyse, d’accompagnement. À condition d’en faire un levier d’évolution, pas une logique de réduction.

Derrière ces idées reçues se cachent souvent des craintes, des incompréhensions... ou une absence de cadre clair. Car déployer l’IA en RH ne se résume pas à choisir le bon outil ou à automatiser quelques tâches. Cela suppose de créer les conditions d’une **confiance partagée** : entre RH, managers, collaborateurs, DSI, juridique et direction générale.

Sans cette confiance, l’IA restera un gadget. Avec elle, elle peut devenir un vrai levier stratégique.



IA RH & Confiance : les indispensables à mettre dans votre valise

Avant de vous lancer dans un projet IA, avez-vous tout ce qu'il faut dans votre valise ? L'IA RH peut faire beaucoup de choses à condition d'être accueillie dans un cadre de confiance partagée. Voici les essentiels à ne pas oublier pour un voyage sans turbulences :



**Un cadre clair et transparent
biais systémiques**

Pas de boîte noire. On explique ce que fait l'IA, sur quelles données, dans quel but, à qui cela s'applique. C'est la première brique de la confiance.



**Des utilisateurs impliqués dès le
départ**

Les meilleurs projets sont ceux construits avec les usages du quotidien. RH, managers, collaborateurs : tout le monde a une place à bord.



**Des early adopters identifiés
(même inattendus)**

Les ambassadeurs ne sont pas toujours ceux qu'on imagine. Parfois, une personne du terrain devient moteur par curiosité, besoin ou agilité. Proposez-leur un embarquement prioritaire.



Des retours d'usage réguliers

On ne laisse pas l'IA en pilote automatique. Prévoyez des escales régulières pour ajuster, recueillir les ressentis et mesurer les effets concrets.



**Un plan de formation concret
(et réaliste)**

On ne monte pas en compétence sur IA entre deux réunions. Libérez du temps, proposez des formats variés, partez du concret.



Des RH qui montrent l'exemple

L'IA commence par vous : dans vos process, vos outils, vos usages. Soyez les premiers à tester, ajuster, partager.

L'objectif ? Une appropriation progressive, pas un changement subi. Une IA bien déployée, c'est une IA qui inspire confiance, crée de la valeur et embarque tout le monde à bord.

Mais avant de décoller... avez-vous posé les bonnes questions ?

Construire un climat de confiance, c'est essentiel. Mais pour aller plus loin, il faut aussi s'assurer que le projet IA est bien cadré dès le départ : finalité, données, transparence, supervision humaine...

Autant de questions incontournables qu'il vaut mieux se poser **avant** de lancer un outil, pas après. On vous partage un **template de brief** à garder sous la main pour votre projet IA RH.

Projet IA RH : le template pour une prise de brief éthique

Intégrer de l'IA dans vos outils ou vos processus RH, c'est tentant mais un bon projet IA, c'est d'abord un bon cadrage.

Voici 5 questions-clés à documenter avec vos parties prenantes (RH, IT, juridique, DPO, direction générale...) avant de vous lancer.

1

Quel problème RH voulons-nous résoudre ?

Exemples : turnover imprévu, lenteur de traitement des candidatures, difficulté à recommander les bonnes formations...

- Finalité du projet :
- Indicateurs à améliorer :
- Pourquoi ce sujet est prioritaire ?

2

Sur quelles données allons-nous nous appuyer ?

Les données sont-elles fiables, utiles, à jour ?

- Liste des sources envisagées (SIRH, ATS, entretiens, questionnaires internes...) :
- Qualité et volumétrie des données disponibles :
- Ces données sont-elles nécessaires et proportionnées ?

3

Qui garde la main sur la décision finale ?

L'IA recommande, l'humain décide. Cela doit être clair dès le départ.

- Quelle est la marge d'autonomie de l'algorithme ?
- Existe-t-il une supervision humaine explicite ?
- Quelle est la nature de la "décision" (suggérée, assistée, prise automatiquement) ?

4

Quelles règles de transparence pour les collaborateurs ?

Même si l'algorithme est complexe, l'usage doit être compréhensible et expliqué.

- Comment seront informés les salariés concernés ?
- Quels droits d'accès, de rectification, d'opposition ?
- Que dit le registre de traitement RGPD ?

5

Quels biais ou effets de bord devons-nous anticiper ?

Genre, origine, âge, statut... Un bon modèle est un modèle audité.

- Le modèle a-t-il été testé avec des jeux de données variés ?
- Des biais ont-ils été identifiés ? Comment sont-ils corrigés ?
- Un audit externe est-il prévu ?

À la fin de ce brief, vous devez pouvoir répondre à une question : “Si ce projet IA RH était présenté en CSE demain, est-ce qu’on aurait une réponse claire à chaque point ?”

Ce n’est pas un audit complet, mais un kit de survie responsable pour garder la main sur vos projets et penser aux différentes éventualités.

Pour aller plus loin :

- <https://www.cnil.fr/fr/les-fiches-pratiques-ia>

Et concrètement, c’est quoi un projet IA RH ?

Certaines entreprises commencent déjà à structurer leurs usages de l’IA de manière responsable et pragmatique.

Roquette, groupe agroalimentaire international, a notamment lancé un projet de prédiction RH ambitieux. Voici leur retour d’expérience.



Retour d’expérience de :

Pauline Scieszky

HRIS & Data Manager - Roquette

Amandine Druon

Data Science Manager - Roquette

Pierre-Louis BESCOND

Head of Data & Advanced Analytics - Roquette

Lauréat du Prix IA & RH 2024 dans la catégorie Coup de cœur

Présentation de l’entreprise

Entreprise familiale, Roquette est un leader mondial des ingrédients d’origine végétale et un fournisseur majeur d’excipients pharmaceutiques. Fondé en 1933, le groupe, actuellement présent dans plus de 100 pays, à travers plus de 40 sites de production, réalise un chiffre d’affaires d’environ 4,5 milliards d’euros et emploie environ 11 000 personnes dans le monde.

Côté RH, l’organisation est matricielle avec plusieurs centres d’expertise (Talent, Comp & Ben, SIRH & Data...) et des HR Business Partners dans les régions.

Le point de départ du projet

Comme de nombreuses entreprises après la pandémie, Roquette a observé une augmentation du turnover - y compris chez des profils perçus comme engagés.

Leur objectif : **comprendre les causes, anticiper les départs et agir pour fidéliser les talents stratégiques**, en s'appuyant sur la data et l'IA.

“On a vu partir des collaborateurs qu'on n'aurait jamais imaginé perdre. Il fallait trouver une manière d'anticiper pour mieux agir.” - Pauline Scieszky

Le projet DHAM : un modèle prédictif RH centré sur le risque de démission

Baptisé DHAM (Data Science HR Attrition Management), le projet repose sur un modèle de machine learning développé en interne, basé sur un algorithme de **gradient boosting**.

L'enjeu : **identifier les collaborateurs à risque de départ**, pour construire des plans d'action ciblés et renforcer les politiques de fidélisation.

Le modèle s'appuie sur une vingtaine de données RH issues du SIRH :

- ancienneté dans le poste et dans l'entreprise,
- tranche d'âge,
- historique d'évaluation,
- type de poste,
- segment de rémunération,
- niveau d'engagement...



Aucune donnée nominative n'est utilisée. Le modèle s'applique à des profils anonymisés, dans le respect du RGPD. Les résultats ne déclenchent jamais une décision automatique et l'accès est restreint à des profils habilités.

Mis à jour deux fois par an, le modèle affiche un **taux de prédiction supérieur à 75 %**, validé par croisement avec les retours des Talent Reviews.

Déploiement & méthode : une architecture sobre mais maîtrisée

Roquette a fait le choix d'une approche volontairement simple, avec une chaîne de traitement courte et internalisée, pour sécuriser le processus et renforcer l'appropriation RH.

Voici comment ça fonctionne concrètement :

1

Extraction manuelle des données depuis le SIRH par les équipes RH

2

Traitement du modèle par la Data Science Manager

3

Restitution dans un dashboard QlickSense, filtré par périmètre

Chaque HRBP peut consulter les prédictions sur son périmètre, sans voir les données brutes. Les résultats sont confrontés à la réalité terrain et intégrés dans les revues de talents.

“On a fait le choix de ne pas tout automatiser pour garder la main sur la donnée, sécuriser les process et accompagner les usages.” - Amandine Druon

Résultats et impacts concrets

- **80 %** des départs sont désormais anticipés par le modèle
- Les facteurs les plus influents : **âge, ancienneté dans l'entreprise et dans le poste**
- Déploiement progressif par périmètre : Chine, Amériques, fonctions digitales...
- Construction de plans d'action ciblés, par exemple pour **les jeunes talents à haut potentiel**

Le projet a permis de structurer une approche collective de la fidélisation, avant de passer à l'échelle individuelle via les HRBP.



Les recommandations-clés de Roquette

- ✓ **Ne pas chercher à tout faire d'un coup.** Prioriser un ou deux projets bien cadrés, en lien avec un vrai besoin RH.
- ✓ **Travailler sur des données fiables, même en petit volume.** Mieux vaut 300 lignes propres que 10 000 inexploitable.
- ✓ **Garder le contrôle.** L'architecture volontairement simple et manuelle permet des vérifications, une appropriation RH et une meilleure maîtrise des risques.
- ✓ **Rester transparent.** Associer le CSE, le DPO et les RH très tôt dans la réflexion pour cadrer le projet.
- ✓ **Accompagner le changement.** La réussite passe aussi par l'acculturation à la donnée et l'adhésion de la fonction RH

Et après ?

L'équipe explore désormais de nouveaux cas d'usage : matching de CV, planification, parcours de carrière, mobilité interne... toujours avec la même approche : responsable, progressive, et orientée métier.



LE
LAB
RH



Et si l'IA RH changeait de dimension ?

Pour ouvrir le champ des possibles, Talentia partage sa vision de l'IA agentique et Le Lab RH accompagne ses adhérents dans leur montée en compétences sur la data et l'IA.

Regard de l'expert de Talentia "RH augmentée : quels usages concrets pour l'IA agentique demain ?"



Guillaume CRISTIANI

Consultant Avant-Vente
Talentia Software

Des agents conversationnels RH gèrent déjà FAQ, recrutement ou encore l'analyse des compétences. La prochaine vague pousse plus loin : chaque processus disposera d'un agent qui écoute les données, dialogue et agit dans le SIRH. Deux grandes familles de cas d'usage se dégagent :



Productivité immédiate

- **Onboarding autonome** : l'agent crée le contrat, commande le matériel, planifie la formation et suit les tâches jusqu'à 100 % de complétion.
- **Générateur d'offres & sourcing** : à partir du besoin, l'agent rédige la fiche, choisit les job-boards et présélectionne les CV. Fonctionnel mais à calibrer selon vos critères de diversité ou de votre secteur d'activité.

- **Self-service 24/7** : FAQ, demandes de congés, notes de frais ou attestations traitées 24 / 7, libérant jusqu'à 40 % du temps back-office. Les agents IA existent déjà : reste à connecter vos référentiels.



Aide à la décision & suggestions d'actions

- **Radar talents** : l'agent croise compétences internes et marché pour recommander mobilités, formations, parcours professionnels.
- **Prévention du turnover et risques talents** : détection du désengagement et plan d'action personnalisé (mentorat, évolution de mission). Détection précoce des signaux de départ grâce aux données SIRH et proposition d'actions personnalisées (coaching, évolution, recommandations de formation, ajustement salarial).
- **People analytics prescriptif** : simulation d'une semaine de 4 jours ou d'un programme QVCT, avec argumentaire clé en main pour le CSE.

À retenir

Commencez par les agents « plug-and-play » qui libèrent du temps, puis itérez et ajustez-les à vos besoins spécifiques. Gouvernance des données, privacy by design et formation à l'arbitrage éthique restent les bases du succès.



Compétences, data & IA : vers une nouvelle façon de structurer les organisations ?



Séverine Loureiro

Directrice Générale
Le Lab RH



Sophie Loeuilleux

HR innovation project manager
Le Lab RH

La data RH ne se limite plus aux effectifs, au turnover ou aux absences. Une nouvelle dimension s'impose comme stratégique : la donnée **"compétences"**.

Face à la transformation rapide des métiers, à l'essor de l'IA et aux besoins croissants de reskilling, les entreprises, et notamment les ETI, doivent apprendre à mieux **cartographier, fiabiliser, activer et projeter leurs compétences**.

C'est dans ce contexte qu'émerge depuis plusieurs mois le modèle de **"Skills-based organization"** : une organisation qui ne repose plus sur des fiches de poste ou des fonctions figées, mais sur la **capacité à mobiliser les bonnes compétences, au bon moment et au bon endroit**.

Ce changement de prisme nécessite deux évolutions clés :



Analytique RH appliquée aux compétences

pour piloter en continu, détecter les écarts et orienter les évolutions



IA

pour repérer plus vite les compétences émergentes, proposer des parcours adaptés et accélérer la montée en compétence

Placer les compétences au cœur des décisions RH, c'est ouvrir la voie à une organisation plus agile, plus apprenante et à une stratégie de workforce planning plus flexible et réactive.

Un changement déjà amorcé par certaines entreprises et une opportunité à saisir pour celles qui souhaitent accélérer.





5 Conclusion : 3 quick wins à activer

Vous l'avez compris, ce livre blanc ne vous donne pas une méthode miracle. Il propose des repères pour avancer avec des exemples concrets, des conseils de terrain et quelques signaux faibles à ne pas rater.

Oui, la data RH est stratégique mais non, il n'est pas trop tard pour s'y mettre !

Que vous débutiez ou que vous cherchiez à structurer une démarche plus aboutie, voici 3 quick wins activables dès demain :

1. Partez d'un irritant, pas d'un buzzword

Un irritant du quotidien, un KPI difficile à fiabiliser,... Si vous passez 3 jours par mois à consolider les effectifs, c'est déjà un sujet. Ce sont ces signaux-là qui doivent guider vos premiers pas

2. Oubliez la big data. Travaillez votre petite data

Inutile d'attendre des volumes massifs. Vous avez besoin de données fiables, accessibles, compréhensibles. C'est ça, votre premier actif stratégique. Retenez que la qualité bat toujours la quantité.

3. Soignez les fondamentaux

Un projet data RH, c'est un projet collectif : RH, DSI, juridique, managers, direction. Dès le début, embarquez les bonnes parties prenantes. Les faire monter à bord dès le départ, c'est 50 % du succès assuré.

À vous de jouer !





6 A propos des partenaires



Le Lab RH est une association loi 1901 à but non lucratif qui fédère les acteurs de l'innovation RH, avec pour mission de transformer durablement les pratiques RH. Notre mission est de promouvoir l'innovation RH grâce à une communauté d'entreprises, startups, professionnels et experts RH partageant un intérêt pour la modernisation des pratiques. Le Lab RH c'est aujourd'hui un écosystème dynamique et riche de plus de 1200 acteurs de l'innovation RH, pour faire bouger les lignes et ancrer l'innovation dans vos pratiques RH : rejoignez-nous !

Nous contacter

 <https://lab-rh.com/>

 contact@lab-rh.com

 @Le Lab RH

 @Le Lab RH



Crédits

Direction de la publication :

Sara Savio - Talentia Software

Séverine Loureiro - Le Lab RH

Sophie Loeuilleux - Le Lab RH

Rédaction :

Sophie Loeuilleux - Le Lab RH

Design :

Savino Diviesti - Talentia Software



Talentia est un éditeur de logiciel européen spécialisé dans la gestion des ressources humaines et des processus financiers pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Grâce à Talentia HCM et Paie, donnez à vos équipes RH les moyens d'agir grâce à des solutions intelligentes qui favorisent la croissance de l'entreprise et l'engagement des employés. La suite RH Talentia allie technologie de pointe et expertise sectorielle approfondie pour rationaliser vos opérations RH. Avec plus de 2 000 clients en Europe, Talentia offre un accompagnement personnalisé permettant aux ETI de gagner pragmatiquement en agilité dans leur gestion de la performance d'entreprise.

Nous contacter

 talentia-software.com/fr

 info@talentia-software.com

 @Talentia Software

 @Talentia

 @Talentia Software





LE
LAB
RH



Talentia
FINANCE & HR SOLUTIONS

La data RH sans le blabla :
guide pratique pour les ETI