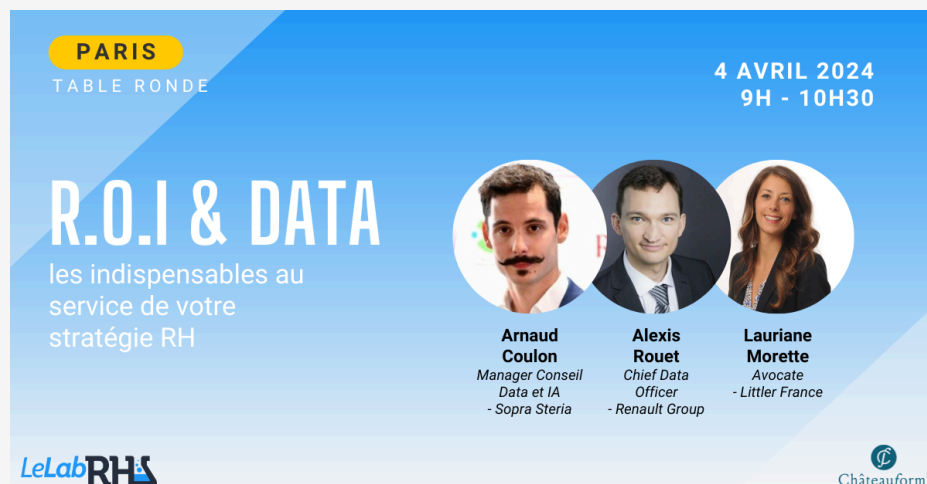


Approche R.O.I. & data : les indispensables au service de votre stratégie

Retour sur le Morning Lab #1 du Lab RH consacré à l'Approche ROISTE et la Maîtrise de la Data RH, une table ronde qui s'est tenue le 4 avril 2024 chez Châteaufort Paris.

Trois intervenants ont pris la parole pour apporter leurs expertises :

- **Arnaud Coulon**, Manager People & Change - Data & Intelligence Artificielle - Sopra Steria
- **Alexis Rouet**, CDO HR Function, HR Operations, Digital & Data - Renault Group
- **Lauriane Morette**, Avocate - Littler France



Au sommaire

1. [Data RH : où en est-on ?](#)
2. [Data RH : REX de Renault Group](#)
3. [Data RH & RGPD : comment naviguer ?](#)
4. [ROI RH : pourquoi s'y intéresser ?](#)
5. [ROI RH : REX de Renault Group](#)
6. [ROI RH : quid du droit social ?](#)
7. [Data RH & IA : la montée en puissance](#)
8. [Synthèse : conseils et bonnes pratiques](#)

1/ Data RH : où en est-on ?

Intervention d'Arnaud Coulon

 **Idée n°1** : La diversité des approches de la data RH ne dépend pas de la taille de l'entreprise.

- L'hétérogénéité dans l'adoption de la data RH ne dépend pas de la taille de l'entreprise. Des entreprises plus jeunes et plus petites peuvent être très matures sur ces sujets, produisant des analyses approfondies et des tableaux de bord pour leurs managers.
- Certaines entreprises adoptent une **approche artisanale**, extrayant des données de leurs applicatifs pour les traiter dans Excel.
- D'autres s'engagent dans une approche **data driven** avec un soutien significatif de la direction générale ou de responsables RH, mettant en place des organisations, des ressources et des outils dédiés à l'exploitation des données.

 **Idée n°2** : L'analyse des données RH prend un part croissante.

- Les données RH comprennent à la fois des **données traditionnelles** telles que la gestion administrative, la gestion des temps, la formation et le développement, ainsi que des **données complémentaires**.
- Parmi, ces données complémentaires, les résultats de **sondages sur la satisfaction des salariés** deviennent de plus en plus courants pour éclairer les décisions RH.

2/ Data RH : REX de Renault Group

Intervention d'Alexis Rouet

 **Idée n°1** : L'importance de la visualisation des données RH.

- Au sein de Renault Group, l'objectif est de **répondre aux enjeux business** grâce à la collecte et à l'exploitation des données.
- Un **dashboard RH** permet aux responsables RH de visualiser rapidement et directement les données, ce qui facilite leur accès et garantit une analyse robuste et standardisée.

Idée n°2 : Les avantages de la standardisation des indicateurs.

- La standardisation des indicateurs permet à chacun de **gagner du temps** et de **se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée**.
- Les thématiques réglementaires, notamment liées au RGPD, sont prises en compte dans l'extraction et l'utilisation des données RH, assurant la conformité légale.
- Cependant, la standardisation peut poser des problèmes d'appropriation pour certains responsables RH, qui peuvent avoir du mal à expliquer les calculs aux autres métiers de l'entreprise.

Idée n°3 : L'organisation de l'équipe Data RH.

- Au sein de l'équipe digital RH de Renault Group, **différents rôles** sont attribués, tels que *privacy ambassadeur*, responsable de la sûreté des informations et classification des données, mais aussi de la gestion des données selon leur niveau de confidentialité. Ces rôles s'intègrent dans une gouvernance plus large impliquant la **ICT** (Information and Communication Technology).
- Les données sont **classées en catégories** (A, B, C et données externes) en fonction de leur niveau de confidentialité et d'accessibilité.
- L'équipe data RH agit comme des **consultants data** pour les opérationnels RH, les conseillant et les aidant dans leurs projets impliquant des données, souvent sensibles, en jouant un rôle d'intermédiaire avec les autres départements, tels que la ICT et le légal.

3/ Data RH & RGPD : comment naviguer ?

Intervention de Lauriane Morette

Idée n°1 : L'essor de la data révolutionne la gestion RH, offrant un potentiel de pilotage collectif et individuel sans précédent.

- Le **RGPD** (Règlement Général sur la Protection des Données) joue un rôle crucial dans l'évolution de l'utilisation des données en entreprise. Il est perçu comme un **outil indispensable** pour permettre un pilotage à la fois **collectif** et **individuel** des RH, garantissant ainsi le respect du principe d'**égalité de traitement** entre les salariés, assurant une gestion juste et équitable.

- Les outils comme les dashboards remplacent les méthodes traditionnelles telles que les data rooms, facilitant l'analyse et l'exploitation des données collectées.

Idée n°2 : Le RGPD redéfinit les finalités de traitement des données, exigeant une utilisation licite et minimisée.

- Les **obligations légales, contractuelles** et l'**intérêt légitime** de l'entreprise sont des fondements essentiels pour la collecte et le traitement des données.
- La **minimisation des données collectées** est également un principe clé, visant à collecter uniquement les données nécessaires à la réalisation des finalités définies.

Idée n°3 : La confidentialité des données est cruciale : protection et transparence envers les salariés.

- Le **principe de confidentialité** repose sur les épaules de l'employeur. Les salariés ont le droit de demander des informations sur les données collectées les concernant, renforçant ainsi la transparence et la confiance dans le traitement des données.
- Les outils collaboratifs comme les dashboards doivent être adaptés pour assurer des niveaux d'accès appropriés et limiter les risques de fuite de données.

Idée n°4 : L'évolution rapide du paysage numérique exige une transformation des fonctions RH.

- Les professionnels des RH doivent acquérir de nouvelles compétences en matière de data protection et de gestion des données. Des formations internes sont nécessaires pour aider les équipes RH à s'adapter aux nouveaux enjeux et à exploiter pleinement le potentiel des outils de gestion des données.

4/ ROI RH : pourquoi s'y intéresser ?

Intervention d'Arnaud Coulon

Idée n°1 : La nécessité de justifier les investissements.

- Dans un contexte économique difficile, les entreprises doivent justifier les investissements réalisés, notamment en RH.

- Le ROI devient un enjeu majeur pour les projets liés à la data RH, nécessitant une **évaluation précise des bénéfices obtenus**.

Idée n°2 : Les défis liés à la mesure du ROI en RH.

- Historiquement considérée comme un centre de coût, la fonction RH peine souvent à quantifier le retour sur investissement de ses actions. Contrairement à la finance, où la mesure du ROI est plus directe, la **complexité des processus RH** rend la quantification des bénéfices plus difficile.
- Par exemple, mesurer l'impact des investissements RH, tels que la formation des salariés sur les résultats de l'entreprise nécessite une analyse approfondie.
- L'intégration de **données complémentaires** et l'utilisation de **modèles analytiques avancés** sont alors nécessaires pour approcher de manière plus précise le ROI en RH et prendre des décisions stratégiques éclairées.

Idée n°3 : Des exemples concrets de ROI en RH.

- Des projets concrets, tels que l'**optimisation des processus de gestion administrative et de paie**, permettent de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.
- L'utilisation de **modèles sociologiques** et de données complémentaires permet d'évaluer des aspects qualitatifs, tels que le bien-être des salariés et la satisfaction au travail, offrant une perspective plus holistique du ROI en RH.

5/ ROI RH : REX de Renault Group

Intervention d'Alexis Rouet

Idée n°1 : Aligner les données RH et financières.

- Renault Group met en œuvre un projet ambitieux visant à **harmoniser les données RH et financières** pour favoriser un langage commun entre les départements RH et finance.
- L'objectif est de **standardiser les processus et les données** pour faciliter la comparaison et l'analyse, tout en réduisant les divergences dans les rapports.

Idée n°2 : Les bénéfices attendus de l'harmonisation des données.

- L'alignement des données permettra de passer moins de temps à réconcilier les chiffres et à clarifier les différences de périmètre entre les départements RH et finance.
- Grâce à des règles de calcul précises et à des indicateurs standardisés, Renault Group s'attend à obtenir une **vision plus précise** et **cohérente de ses coûts de personnel**, facilitant ainsi la prise de décision.
- En outre, cette harmonisation favorisera une meilleure compréhension mutuelle entre les départements RH et finance, renforçant ainsi la collaboration et l'efficacité globale de l'organisation.

6/ ROI RH : quid du droit social ?

Intervention de Lauriane Morette

Idée n°1 : Une prudence dans l'utilisation des données quantitatives en droit social.

- Une approche exclusivement quantitative en matière de droit social n'est pas envisageable, car la fonction RH est fondamentalement axée sur l'**humain** et les **circonstances individuelles**.
- Les litiges en droit social sont parfois complexes, les tribunaux prud'homaux prennent en compte une variété de facteurs autres que les données quantitatives lors de leurs décisions.
- Il faut composer avec cette complexité et trouver un équilibre entre les données quantitatives et les circonstances individuelles lors de l'estimation des risques juridiques.

Idée n°2 : L'évolution des demandes des salariés.

- Les demandes des salariés en matière de protection des données évoluent, ils disposent désormais de davantage de moyens pour faire valoir leurs droits, notamment en matière de **protection de la vie privée** et du **secret professionnel**.
- Il est crucial pour les RH de prendre en compte ces évolutions et de s'adapter à un environnement juridique en constante évolution.
- La relation avec la CNIL peut être nouvelle pour de nombreuses entreprises, et il est important de s'y familiariser pour répondre efficacement aux exigences réglementaires et aux demandes éventuelles.

7/ Data RH & IA : la montée en puissance

Intervention d'Arnaud Coulon et d'Alexis Rouet

Idée n°1 : L'utilisation de l'IA pour l'analyse des données RH.

- L'IA prend une part croissante dans l'analyse des données RH, notamment pour l'interprétation des **données textuelles** des salariés.
- L'IA a la capacité d'identifier les **tendances** et les **sentiments** à partir des données agrégées, notamment en extrayant par exemple les données textuelles des compte rendus d'entretiens.

Idée n°2 : L'exploitation de l'IA pour des solutions personnalisées.

- L'IA peut permettre de développer des solutions personnalisées, telles que des tableaux de bord préfabriqués et des interactions avec des modèles comme ChatGPT, afin de fournir un accès simplifié à la réglementation interne pour les salariés.

Idée n°3 : La gestion des biais et des risques.

- Il est important d'être conscient des **biais potentiels** dans l'analyse des données RH et de prendre des mesures pour atténuer leur impact.
- La **sensibilisation** des équipes est essentielle pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par l'IA dans le domaine des RH.

8/ Synthèse : conseils et bonnes pratiques

Idée n°1 : Impliquer les utilisateurs dès le début.

- L'intégration des utilisateurs dès les premières étapes du développement de produits digitaux est essentielle.
- En intégrant les responsables RH dans la conception du dashboard RH, Renault Group garantit une réponse efficace aux besoins spécifiques des utilisateurs. La sélection des indicateurs est alignée avec la stratégie RH de l'entreprise, ce qui permet une mesure précise de l'impact et du ROI.

Idée n°2 : La gestion des accès et conformité RGPD.

- Il est aussi essentiel d'**impliquer l'équipe légale** ou **RH** dès le début d'un projet de collecte ou de traitement de données pour garantir la conformité aux réglementations en vigueur. L'objectif n'est pas de restreindre le projet, mais plutôt d'informer et de prendre en compte les cadres légaux et les règles à respecter dès le départ.
- La définition claire des **accès** et des **populations destinataires** des rapports est cruciale pour garantir la sécurité et la confidentialité des données.
- Le travail de gouvernance et de clarification des règles quant aux indicateurs permet de minimiser les risques liés à la fuite de données et de garantir la conformité réglementaire.
- Il est recommandé d'éviter une approche de collecte exhaustive et de se conformer au principe de **minimisation des données**.
- Utiliser les données quantitatives comme un **outil d'aide à la décision** plutôt que comme unique source de décision.

Idée n°3 : L'importance de la standardisation des indicateurs.

- La **standardisation des indicateurs RH** permet de gagner en efficacité et en cohérence dans l'analyse des données.
- Au sein de Renault Group, le travail de standardisation des indicateurs a permis d'homogénéiser les règles de calcul et de faciliter la compréhension des données par l'ensemble des utilisateurs.
- La standardisation des indicateurs est un préalable indispensable à la mise en place de tableaux de bord RH efficaces et pertinents pour le pilotage social.

Idée n°4 : La priorisation et gestion des données.

- La priorisation des données critiques est essentielle pour éviter d'être submergé par la quantité de données disponibles.
- Il est important de distinguer les données **essentiels** (must-have) et les données **secondaires** (nice-to-have) pour orienter les efforts de collecte et d'analyse de données.