



ÉPISODE #4

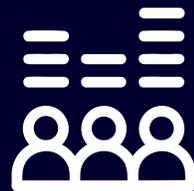
# L'IA pour les RH

**Gestion  
Prévisionnelle des  
Emplois et des  
Compétences**



**HUB  
FRANCE  
IA**

# Enjeux métier



La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche de gestion anticipative des ressources humaines. Cette méthode permet d'adapter – à court et moyen terme – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences stratégiques de l'entreprise, ainsi qu'aux modifications de son environnement économique, technologique, social et juridique.

Nous vivons une période de transformation numérique et culturelle très importante où tout évolue très vite. Il est ainsi critique que les entreprises anticipent les évolutions de leurs métiers et leur organisation pour rester agiles. La GPEC joue un rôle déterminant pour analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et anticiper l'émergence de nouveaux métiers.

En substance, la GPEC permet de positionner les bonnes compétences au bon moment et au bon endroit afin de pérenniser l'activité de l'entreprise. Elle offre également un potentiel intéressant pour ce qui est de la gestion des ressources et la prise en compte du capital humain au sein des entreprises.

On peut distinguer 3 types d'enjeux :

## Les enjeux sociaux

- Promouvoir la mobilité interne avant de recruter en externe
- Offrir de nouveaux leviers de motivations aux salariés
- Diminuer les risques d'attrition
- Valoriser le parcours professionnel des salariés et développer leur employabilité
- Développer les perspectives d'évolution professionnelle
- Optimiser les recrutements en identifiant les besoins et les compétences requises
- Anticiper les postes vacants liés à l'évolution de la pyramide des âges

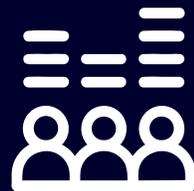
## Les enjeux organisationnels

- Calquer l'évolution des emplois sur l'évolution du marché et de la concurrence
- Adapter l'organisation interne aux objectifs stratégiques de l'entreprise
- Prévoir les recrutements et les départs pour établir une gestion des effectifs efficace
- Anticiper et organiser la transmission du savoir et du savoir-faire pour conserver les connaissances et les compétences au sein de l'entreprise

## Les enjeux économiques

- Maintenir la compétitivité de l'entreprise
- Accompagner l'évolution des métiers
- Répondre à l'arrivée de nouvelles technologies
- Favoriser la productivité à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise par le développement des compétences individuelles

# L'IA au service de la GPEC



L'Intelligence Artificielle appliquée à la GPEC permet de passer de modèles statiques à des modèles dynamiques et temps réel, pour mieux piloter, anticiper, décider, avec des apports concernant :

- La gestion des talents et des compétences
- Une meilleure optimisation des compétences sur les projets
- La mobilité interne
- Les stratégies d'upskilling et reskilling
- La diversité et l'inclusion
- La constitution de réseaux type mentorat
- Les plans de succession à l'échelle

## Pour le service RH

L'IA facilite la création de référentiels de compétences en agrégeant, entre autres, des données issues des observatoires adaptés. Elle constitue un outil d'accélération à la main des RH et des experts métiers. L'IA enrichit constamment les compétences suggérées tout en laissant le choix aux membres du comité RH de les intégrer ou non.

Dans le cadre du choix entre recrutement interne ou externe, l'IA suggère des collaborateurs qui disposent des compétences et motivations adaptées : elle contribue à l'amélioration de l'agilité et l'objectivité de la décision RH.

Les processus de développement des compétences sont renforcés notamment sur la construction du plan de formation grâce à la suggestion individualisée des parcours répondant à l'écart entre les compétences actuelles et les compétences cibles. Chaque écart de niveau de compétence identifié trouve une réponse dans le matching avec les formations internes assimilées par l'IA. Le département RH dispose d'une cartographie

des compétences à développer et des formations adéquates aux niveaux individuel et collectif.

En outre, le croisement de données telles que la performance, les comportements ou les parcours, renforce la détection des hauts potentiels de l'entreprise.

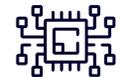
## Pour le collaborateur

D'une part, l'IA permet aux collaborateurs de trouver des emplois en lien avec leurs compétences détenues.

D'autre part, si un collaborateur souhaite s'orienter vers un métier différent de celui qu'il exerce, l'IA peut l'aider à identifier les compétences sur lesquelles il doit progresser. Un programme de développement peut alors être proposé au collaborateur et à son manager en lien avec le professionnel RH concerné. Le service RH renforce ainsi la pertinence de son accompagnement auprès des collaborateurs et dispose également d'un outil de pilotage dynamique.

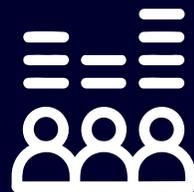
Enfin, grâce à l'individualisation du parcours offert à chaque individu, l'outil RH basé sur de l'IA est largement adopté par les collaborateurs.

## Quid de la techno ?



La plupart des solutions de GPEC à base d'IA utilisent le Natural Language Processing (NLP), ou traitement automatique des langues (TALN).  
Quésaquo ? C'est une branche de l'intelligence artificielle qui s'attache à donner la capacité aux machines de comprendre, générer ou traduire le langage humain tel qu'il est écrit et/ou parlé.

# Critères et méthodologie



## Critères de réussite

- Conduite du changement : la réussite de ce type de projet repose sur l'accompagnement des équipes RH ainsi que des managers de proximité
- Un autre critère clé de succès est la faculté de s'intégrer dans un paysage SIRH existant
- Un existant concernant les emplois et compétences présents au sein de l'entreprise
- La transparence des résultats est clef et permet un meilleur accompagnement du développement des compétences des collaborateurs



## Modalités de déploiement

- Réalisation d'un pilote sur une communauté définie (ex : cadres ou métiers spécifiques ou site spécifique, ...) avant le passage à l'échelle
- Formation à l'utilisation de l'outil et à la data visualisation
- Communication et transparence pour maximiser l'adoption



## Collecte et gouvernance des données

- Les données peuvent être importées via des fichiers types Excel, ou synchronisées en temps réel par développement de connecteurs pour agréger la donnée au sein de l'outil
- Besoin en données : la liste des collaborateurs, leurs CV (interne, Profil LinkedIn ou CV Parsing), les postes de l'organisation, les éventuelles formations proposées, le référentiel de compétences (si non existant dans l'entreprise, on utilisera des référentiels d'Observatoires de Métiers par exemple)



## Parties prenantes

Ce cas d'usage requiert une mobilisation à tous les niveaux :

- Les équipes RH et en particulier en charge du développement et des carrières
- Le COMEX, les IRP, Expert IA, Collaborateurs
- La DSI : pour la mise en place des connecteurs avec les systèmes
- Si le choix porte sur une solution sur étagère, le fournisseur de solution sera une prenante à considérer
- Parfois une intervention extérieure peut vous aider à déployer l'outil en interne et mettre en œuvre la conduite du changement. Il s'agit, par exemple, d'un chef de projet IA.



## Périmètre opérationnel de l'outil

- L'ensemble des salariés de l'entreprise et leurs managers
- Le département RH



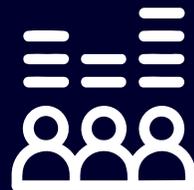
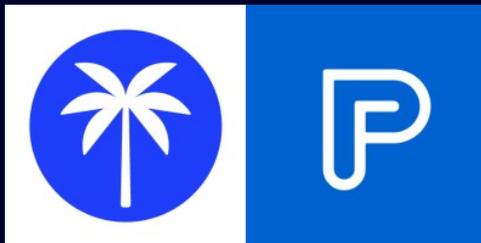
## Durée indicative pour la mise en place de l'outil GPEC

La durée varie en fonction des outils déployés et du périmètre fonctionnel et géographique.

En standard, on peut prévoir les durées suivantes:

- Définir le besoin : 2 jours
- Mise en place et configuration : 2 semaines
- Industrialisation : 2 à 3 mois

# Retour d'expérience



## Cas d'usage Palm x Payfit

### Le contexte :

Les scale up et entreprises technologiques sont toutes confrontées à un taux de churn important (rotation des effectifs et turnover). Ces forts enjeux de rétentions sont liés à des besoins permanents de développement et croissance du business.

Pour cela, l'entreprise souhaite s'outiller d'une solution permettant d'agir sur les leviers de rétention, notamment en ayant la possibilité de donner de la visibilité aux salariés sur les parcours de carrières envisageables et en les accompagnant au mieux à chacune des étapes du développement.

Le choix de PALM, une solution collaborative pour les équipes RH, les managers et les talents permet de réaliser, de manière intelligente grâce à l'IA, le People Mapping, les People Reviews et le People Development

### 1- Utiliser l'IA pour identifier et mapper les

**People** : Disposer d'une vision temps réelle et dynamique des compétences de chacun, savoir qui a développé quelles compétences sur les derniers mois et surtout comprendre quelles sont les compétences que chaque personne doit développer ou pourra développer dans le cadre de son évolution.

### 2- Effectuer des People Reviews à l'échelle :

L'exercice des People reviews sur Excel, aussi chronophage que complexe, ne nous permettait pas de pouvoir les réaliser sur l'ensemble de nos effectifs, mais seulement sur une partie de nos People. Le faire sous Excel est quasi-

impossible car il faut agréger toute la donnée qui provient de différents outils complètement silotés. PALM permet de traiter ces People Reviews et de les automatiser de manière à ne plus les faire sur une partie réduite des talents, mais bien sur l'ensemble de l'organisation, à l'échelle. L'IA propose pour chacune et chacun des opportunités de développement adaptées au parcours de carrière et aux compétences développées, ainsi que des successeurs pour anticiper les mobilités et les départs.

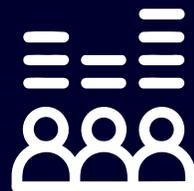
Suite à la People Review, la complexité réside en la capacité de suivre l'avancée des décisions prises pour chacun. Avec PALM, nous pouvons construire les parcours de carrière de chacune et de chacun, sur les prochaines mobilités, les prochaines formations, les prochains successeurs.

### 3- Donner de la visibilité à nos salariés à tout moment pour mieux se connaître

Pour donner de la visibilité sur les parcours de carrière, il faut une maturité managériale forte. De plus, garder les parcours de carrière à jour est un exercice sans fin !

Grâce à PALM, les People peuvent connaître en temps réel les compétences dont ils disposent et celles qu'ils ont développées dans l'exercice de leurs fonctions mais surtout les compétences dont ils/elles auront besoin dans le futur. En ayant de la visibilité sur les parcours de carrière individualisés, ils sont acteurs de leur développement, et connaissent les leviers de développement auxquels ils peuvent accéder pour avancer dans ce parcours.

# Retour d'expérience



## Cas d'usage Gendarmerie Nationale

« La gendarmerie a résolument choisi d'adapter ses dispositifs pour optimiser la performance de ses ressources humaines. C'est donc en toute logique qu'elle s'est tournée vers l'intelligence artificielle avec le but d'en exploiter au plus tôt les potentialités.

L'IA nous permet d'ores et déjà de renforcer notre GRH groupe en la rendant dynamique. Nos succès récents nous invitent à investir plus avant dans ce domaine pour tendre vers une réelle anticipation : notre nouveau défi pour les RH consiste désormais à construire un outil intégré de gestion prévisionnelle des compétences. Dans un contexte d'évolution permanente, la mise en place d'une GPEEC (gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences) est en effet un levier majeur d'accompagnement de la transformation.

Les conditions du succès de notre projet reposent sur les éléments suivants :

- La création d'un troisième pilier à partir d'un SIRH robuste, homogène, développé en interne, nommé "Agorha", après le module de paie.
- Un référentiel d'emplois et de compétences modernisé.
- Une cartographie consolidée des besoins en compétences par métier.
- Une intégration de l'IA afin d'identifier les écarts profils/postes, ce qui permettra à la chaîne RH d'optimiser les processus et les analyses au profit de la gestion individuelle.

Nos objectifs : identifier les compétences des métiers cibles de demain, adapter notre appareil de recrutement et de formation, favoriser la construction de parcours professionnels et animer des revues de personnels. Nous sommes convaincus que la valorisation des compétences contribuera à renforcer la motivation individuelle et l'engagement dans la transformation de l'institution.

Dans un cadre interministériel, le projet s'inscrit dans une volonté de disposer d'une meilleure vue sur l'état des ressources sur les métiers critiques. La gendarmerie s'inscrit également dans la dynamique de transformation numérique de l'Etat. Rappelons si besoin en était, que la mission de la gendarmerie est avant tout de produire de la sécurité. Elle doit donc à ses "actionnaires", les citoyens français, innovation et performance. »



*CNE Benoit DUPRE  
Chef de projet technico-fonctionnel  
Agorh@ Compétences  
Gendarmerie Nationale*

# Visions d'experts

« L'entreprise est l'endroit qui doit nous permettre de se découvrir, de se donner la chance et l'opportunité d'être à la meilleure place dans nos activités en ayant conscience de nos talents et en les mettant à profit.

Alors que les carrières linéaires semblent en voie de disparition, je crois que nous n'avons jamais eu autant besoin de profils atypiques, de nouveaux regards, de redéployer les talents sur des trajectoires de carrière (et de vie) meilleures.

Ces talents sont la combinaison d'expertises, de savoir-être et d'expériences. Ces éléments constitutifs peuvent être identifiés de façon traditionnelle mais cela ne suffit plus.

Comme dans une approche sémiologique, tous ces talents doivent être décryptés finement en combinant du déclaratif réalisé par le collaborateur et le manager avec l'analyse et l'interprétation de documents, de rapports, d'articles...émis par le collaborateur et aussi avec le décryptage de ses expériences de projets passées.

Ce suivi, cette mise à jour des talents, devient une nécessité non pas seulement pour optimiser l'organisation du travail dans l'entreprise et avec des clients, mais aussi pour les collaborateurs qui peuvent ainsi voir leurs compétences, leurs potentialités mieux reconnues et ainsi mieux valorisées en interne et en externe. C'est une immense source de motivation, d'engagement et de loyauté que la technologie et l'intelligence artificielle permettent de développer. »



**Hela Atmani**

Co-founder & CEO @PALM

« La GEPP s'est substituée à la GPEC depuis 2017. Cette évolution ajoute de nouvelles prérogatives à la fonction RH :

- La prévention de l'obsolescence des compétences
- L'anticipation de l'évolution des métiers
- La recherche de nouvelles réponses à la quête d'évolutions renouvelées de la part des talents.

Au-delà de répondre à ces enjeux Neobrain s'attache à offrir une expérience engageante et une méthodologie de déploiement fluide, comme le mentionne Christel Guillain, Head of Transformation & Talent chez Natixis : "Nous cherchions un outil avec une expérience utilisateur de haut niveau et la capacité d'adaptation à nos besoins spécifiques, notamment le fait que nous avons une organisation matricielle. Notre expérience sur la mise en place d'outils nous a permis d'identifier rapidement les étapes du projet et la méthodologie associée : de fait, nous avons travaillé de façon agile avec Neobrain sur un temps court, 6 mois avant la mise en production pilote.

Aujourd'hui nous travaillons au quotidien avec Neobrain sur l'optimisation continue de l'algorithme de matching afin de répondre aux attentes des métiers et des collaborateurs. Neobrain a su se montrer réactif à nos demandes et a répondu à nos exigences de sécurité complexes étant dans un environnement bancaire."

L'IA, rendue possible par la valorisation des données RH, est l'une des alliées pour mener à bien vos projets :

- Détecter de nouvelles tendances métiers et compétences
- Créer automatiquement un référentiel adapté à votre secteur
- Identifier les compétences transférables et favoriser la mobilité interne
- Suggérer des formations plurimodales adaptées
- Planifier vos ressources et mettre en place des plans de succession

Neobrain n'a pas la prétention de vous dire que ceci sera facile à réaliser. L'IA a besoin d'entraînement et vous avez besoin d'accompagnement : expliquer ces cas d'usage, définir les objectifs et former les utilisateurs à ces nouvelles perspectives est notre responsabilité. Une solution de talent management comme Neobrain doit aussi s'intégrer dans un paysage applicatif existant pour exploiter les données existantes et accompagner la transformation RH.. »



**Paul Courtaud**  
CEO Neobrain



# Aller plus loin



Livre : SIRH - Des systèmes d'information aux solutions de management des RH



Article RHmatin : Comment résoudre les problèmes de mobilité interne grâce à l'intelligence artificielle ?



Podcast Boosters : la GPEC et l'apport de l'IA dans sa réalisation



Article Les Echos : L'IA pour lever les freins de la mobilité interne ?



# État des lieux des startup existantes

Liste non exhaustive, mise à jour en juillet 2022, de startups proposant des solutions de GPEC. Si vous souhaitez y figurer, contactez-nous !



# Rejoignez-nous

Vous avez déjà expérimenté un projet IA en entreprise et vous souhaitez contribuer à nos travaux ? Vous aimeriez participer à l'élaboration d'un futur du travail dans lequel l'IA serait un outil au service de l'humain ? Vous souhaitez nous aider à déconstruire les fantasmes persistants au sujet de l'IA et les craintes associées pour mettre en lumière sa valeur ajoutée ?

Nous sommes convaincus que c'est en joignant nos forces que nous réussirons à relever ces défis cruciaux pour le futur du travail.

Notre Groupe est pluridisciplinaire afin de confronter les points de vue et échanger au travers de prismes très différents et complémentaires. Nous cherchons à mettre en regard les différentes approches de l'IA dans l'entreprise, enrichie par la diversité des compétences des participants du Groupe de Travail.

Être membre de notre collectif c'est prendre part, une fois par mois, à des travaux d'envergure voués à évoluer avec le temps et destinés à aider les professionnels RH en recherche d'informations concrètes.

## Les membres

**Allanet Jean-Yves**, SNCF Réseau  
**Barnoin Chloé**, Palm  
**Berstel Bruno**, DecisionBrain  
**Blons Emmanuelle**, L'Atelier  
**Borie Pascal**, Consultant Indépendant  
**Bresson Laurent**, Data Tell Story  
**Cosson-Piantoni Laurence**, Pôle Emploi  
**Demory Robert**, La Poste  
**Dima Justine**, HEIG-VD  
**Duthel Lucie**, L'Oréal  
**Georges Bernard**, Société Générale  
**Giraud Chrystèle**, Therapose Formations  
**Glaudet François-Alexandre**, Quavitra  
**Monget Pierre**, Hub France IA  
**Mougammadou Bhilal**, PwC  
**Paumard Philippe**, Pôle Emploi  
**Perrot Patrick**, Gendarmerie Nationale  
**Potdevin Delphine**, Davi  
**Prudhomme Vincent**, PwC  
**Roby Bouchra**, PwC  
**Schinasi-Halet Geoffrey**, PwC  
**Simoni Karin**, Malakoff Humanis  
**Souillart Camille**, Hub France IA  
**Vegas Emmanuel**, Gendarmerie Nationale



**Venez nous rencontrer et participer à nos travaux.**

Contact : [gt-rh@hub-franceia.fr](mailto:gt-rh@hub-franceia.fr)