

ÉPISODE #6

L'IA pour les RH

Mobilité
interne



HUB
FRANCE
IA



Enjeux métier



Mettre en œuvre la mobilité interne implique plusieurs enjeux. Les parties prenantes sont nombreuses : l'organisation employeuse, le service ou le département au sein duquel la mobilité intervient, et naturellement les personnes concernées par cette mobilité. Par ailleurs, la complexité de la mobilité interne augmente proportionnellement à la taille de l'organisation qu'elle concerne, notamment pour la détection des besoins et la connaissance fine des ressources disponibles.

Fort heureusement, il est possible de réussir à mettre en œuvre une politique efficace, à condition de s'outiller convenablement et d'éviter certains pièges. Nous verrons notamment comment les outils propulsés par l'IA sont particulièrement pertinents, en particulier grâce à leur capacité à traiter et interpréter de grands volumes de données d'une nature très disparate.

La mobilité interne, au sein des différentes formes de mobilité professionnelle, comporte plusieurs spécificités qui représentent tantôt des défis, tantôt des opportunités. Partant, elle s'avère fréquemment une solution très intéressante tant pour l'organisation employeuse que pour les personnels.

Définition



La mobilité interne peut naturellement être définie comme un cas particulier de mobilité professionnelle. Si cette dernière désigne un changement de poste de travail, de métier, de fonction, on parle de mobilité interne lorsque ce changement intervient au sein même d'une organisation ou d'un groupe.

Il est classique de distinguer d'une part la mobilité verticale, où la personne concernée voit ses responsabilités s'accroître, son niveau hiérarchique s'élever, sa rémunération augmenter; d'autre part la mobilité dite horizontale ou fonctionnelle, qui est caractérisée par un changement de métier.

Mais au-delà de cette division, on peut également s'intéresser à des mobilités permanentes ou temporaires, le temps d'un projet par exemple, ou d'un groupe de travail ad hoc.

Enjeux métier

1. Une source de gains financiers

Recruter en interne coûte entre 20 et 50 % moins cher que de recruter en externe, selon les coûts pris en compte [sources: *Paying more to get less: specific skills, incomplete information and the effects of external hiring versus internal mobility* – Matthew Bidwell - Administrative Science Quarterly – 2011 et *Etude RH Online* de 2017].

La mobilité interne est une source d'économies en ce qu'elle permet à l'organisation employeuse d'éviter tout un ensemble de dépenses. Certaines sont liées au coût d'un recrutement externe, comme les frais de diffusion des postes à pourvoir, ou encore les commissions des cabinets de recrutement. D'autres, moins souvent chiffrées, sont liées aux moyens nécessaires pour que la personne recrutée monte en compétences. Ces efforts sont grandement diminués du fait que la personne en mobilité interne connaît l'entreprise, le contexte du poste, les technologies utilisées et le domaine d'application.

En outre, la nécessité de montée en compétences lors d'un recrutement externe induit une inertie plus longue, au niveau de la personne recrutée mais également par répercussion sur l'ensemble de ses interlocuteurs.

2. Une source de sécurité partagée

Il est évident que recruter à l'extérieur, de même que changer d'employeur, représente une prise de risque pour les deux parties. Si on peut dans une certaine mesure évaluer, voire tester, que le contexte technique de l'entreprise et les compétences des candidat(e)s sont en phase, l'adéquation entre la culture et les valeurs des deux parties ne se juge majoritairement qu'au cours des premiers mois qui suivent l'embauche.

90 % des ruptures de contrats dans les 18 premiers mois ont pour origine une inadéquation entre les valeurs de la personne embauchée et la culture de l'entreprise, ou des problèmes d'alignement de comportements ou encore d'affinités [source: *Hiring for Attitude* - Mark Murphy].

Dans une mobilité interne, l'ancienneté de la personne recrutée au sein de l'entreprise témoigne de ce que ses valeurs sont alignées avec la culture de l'organisation. C'est une source de sécurité pour les deux parties.

Enjeux métier

3. Une capitalisation des compétences

64 % des salarié-e-s envisagent au moins 3 métiers différents dans leur carrière [source: Monster 2017].

La volonté d'apprendre, de découvrir et d'acquérir de nouvelles compétences, est une motivation fréquente pour chercher un nouveau poste. Symétriquement, si la possibilité d'acquérir ces compétences est offerte au sein de l'organisation même, la mobilité interne représente une opportunité pour la personne concernée d'accroître à moindre risque son capital de compétences.

Pour l'organisation employeuse également, la mobilité interne, qu'elle soit sous-tendue par un plan de formation, une échelle de progression professionnelle, ou tout autre outil pertinent, permet de bâtir au fil du temps un capital de compétences qui lui permettra d'anticiper les évolutions de son environnement et d'affronter les défis de son métier. En outre, le fait que les personnels de l'organisation trouvent satisfaction dans cette capitalisation œuvre à leur fidélisation.

4. Une valorisation de la marque employeur

Au sein des entreprises qui recourent souvent à la mobilité interne, les collaborateurs et collaboratrices restent, en moyenne, 41 % plus longtemps que dans celles qui ne la développent pas [source : *Global Talent Trends 2020* de LinkedIn].

Retenir les talents au sein d'une organisation est naturellement un objectif. La mobilité interne, de par les perspectives qu'elle offre aux employé(e)s, en est un vecteur essentiel.

Outre l'atout de la rétention des talents, la mobilité interne instaure également un climat positif qui

constitue un facteur attractif pour les candidat(e)s venant de l'extérieur. En cela, elle renforce la marque employeur de l'organisation, et crée un cercle vertueux attraction-rétention-réputation.

5. Une maîtrise et une visibilité accrues

Les éléments déclencheurs d'une mobilité ne sont pas toujours prévisibles, telles les démissions ou les absences de longue durée. A contrario, certains éléments peuvent être prévus, comme les départs en retraite ou, dans une certaine mesure, les réorganisations. De ce fait, les mobilités internes s'inscrivent naturellement dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences maîtrisée.

La mise en place de plans de progression professionnelle, non seulement pour les fonctions managériales, mais également pour les fonctions techniques et la contribution individuelle, peut sous-tendre efficacement les opportunités de mobilité interne. Symétriquement, l'existence de ces outils donne aux personnels une visibilité non seulement sécurisante, mais aussi qui leur permet de se projeter dans l'avenir, au sein de l'organisation.

Enfin, la planification et l'anticipation des opportunités de mobilité interne sont un levier puissant pour maintenir et accroître les différents axes de diversité au sein d'une organisation. À titre d'exemple, il est bien connu qu'un ressort essentiel pour garantir une représentation féminine sérieuse dans le top management, est de mettre en place une représentation au moins équivalente dans le middle management. Une telle démarche repose de façon fondamentale sur une perspective de mobilité interne.

L'IA au service de la mobilité interne



Nous avons vu qu'un ensemble de contraintes, parfois lourdes, pèse sur le sujet de la mobilité interne. Il est essentiel de s'outiller convenablement pour les lever. Les solutions basées sur l'intelligence artificielle sont ici particulièrement pertinentes.

Commençons par un travail de définition : en quoi une solution basée sur l'IA se distingue-t-elle d'une solution technique plus classique ? L'IA est un concept galvaudé, qui renvoie à un ensemble de technologies très différentes. Dans le cas qui nous occupe, nous pouvons considérer qu'une solution IA se différenciera principalement à trois niveaux :

La capacité à agréger et comprendre des données très différentes provenant de différents référentiels.

La capacité d'apprentissage. Une solution classique applique la même règle en continu, une solution IA la modifie au fur et à mesure pour être de plus en plus pertinente.

La lutte contre les biais : les solutions classiques et même certaines IA reproduisent malheureusement les biais humains évoqués plus haut. Il faut donc vérifier les engagements que prend le prestataire en la matière. Si ceux-ci sont satisfaisants, une solution IA aidera à mener une politique de mobilité interne inclusive.

Ces spécificités des solutions IA en tête, voyons dans le détail comment elles peuvent aider une organisation à améliorer sa politique de mobilité interne.

Le sujet complexe de la data RH

Ces dernières années, les directions RH se sont équipées d'outils informatiques puissants. La difficulté réside aujourd'hui dans le fait de les faire communiquer correctement entre eux afin de produire une donnée exploitable.

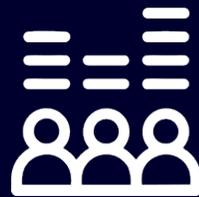
Prenons un exemple à l'échelle d'un collaborateur, pour lequel je souhaite prendre une décision de mobilité. Je vais devoir réunir un nombre d'informations conséquent :

- Évolutions de salaires récentes
- Entretien annuel et/ou de développement
- Liste des compétences acquises
- Formations suivies
- Souhaits exprimés par le collaborateur en matière de carrière et de formation
- Feedback des pairs (360)

Pour réunir ces informations, il est probable que je doive me connecter à quatre ou cinq outils différents et agréger le tout manuellement.

Une solution IA performante permettra de se connecter à l'ensemble des référentiels pertinents, afin d'agréger l'information nécessaire et en temps réel. Les solutions les plus puissantes permettent d'interpréter une donnée, qu'elle soit structurée ou non, depuis n'importe quel référentiel. La machine analyse alors les mots qu'elle rattache à des concepts, peu importe que ces mots proviennent d'un core RH, d'un *job board* en ligne, ou même d'un fichier Excel.

L'IA au service de la mobilité interne



Les RH ont donc la possibilité de prendre des décisions informées plus rapidement, pour plus de talents dans l'organisation.

Des suggestions pertinentes pour tous les collaborateurs

Dans une organisation composée de plusieurs centaines ou plusieurs milliers de personnes, il est presque impossible pour une personne d'identifier quelles sont les opportunités pertinentes la concernant directement.

Les opportunités peuvent renvoyer à différents éléments, comme un job ouvert en interne mais également des formations, voire des projets ponctuels nécessitant de créer une *taskforce* impliquant des membres de plusieurs équipes.

Une solution IA sera capable de faire des liens entre tous ces éléments. C'est ce qu'on appelle le matching. Par exemple :

- Matching entre un souhait de formation exprimé et les formations disponibles ;
- Matching entre le projet d'une *taskforce* et une personne possédant les compétences requises ;
- Matching entre la description d'un emploi et l'expérience d'une personne + ses souhaits de mobilité.

En quelque sorte, l'IA fait le tri pour ne présenter à chacun que les éléments les plus pertinents, l'encourageant à passer à l'action. C'est ainsi qu'une solution IA peut aider à augmenter l'engagement des collaborateurs.

Analyse prédictive et pilotage

Pour les professionnels des RH, il est essentiel de disposer d'analyse "macro" pour piloter efficacement l'organisation.

Rappelons le point 1, cette capacité de l'IA de récupérer en permanence l'ensemble des informations RH pertinentes. Certaines solutions IA avancées vont, entre autres, utiliser ces données pour cartographier les compétences disponibles au sein d'une organisation et les comparer à des données de marché dans des organisations comparables. C'est un outil précieux pour être efficace dans sa gestion prévisionnelle des compétences.

Par ailleurs, en l'absence de solution adéquate, les RH se retrouvent souvent en réaction face à un départ soudain. L'IA, qui apprend en permanence, peut *in fine* proposer un score prédictif de démission, ce qui permet de prendre des mesures proactives pour éviter un départ non souhaité par l'employeur.

Enfin, pour le pilotage opérationnel en appui aux managers, l'IA est un allié précieux dans le cadre des plans de succession. En effet, dans la mesure où elle accède à une donnée exhaustive à l'échelle d'un groupe, elle pourra suggérer l'ensemble des collaborateurs pertinents dans ce groupe, pour remplacer une personne sur le départ. En l'absence d'outil IA, la succession est souvent limitée au département concerné, voire équipe, ou réalisée via un recrutement en externe.

Critères et méthodologie



Critères de réussite

- Amélioration de la qualité des recrutements internes
- Gain de temps dans les processus de recrutement interne
- Augmentation de la satisfaction des employés concernant les opportunités de carrière
- Augmentation de l'utilisation de l'outil par les employés



Modalités de déploiement

- Mise en place d'un plan de déploiement étape par étape et au plus proche du terrain, pour s'assurer de la qualité de l'outil avant de le déployer à l'ensemble de l'entreprise
- Mise en place d'un plan de formation pour les employés (y compris les managers et les RH) afin qu'ils puissent utiliser l'outil efficacement



Collecte et gouvernance des données

- Mise en place de procédures de collecte de données pour s'assurer de la qualité et de l'exactitude des données utilisées
- Mise en place de procédures de gouvernance des données pour s'assurer de la sécurité et de la confidentialité des données



Parties prenantes

- Identification des parties prenantes clés, notamment les employés, les RH et les cadres/managers de l'entreprise sans oublier les partenaires sociaux
- Mise en place d'un plan de communication pour s'assurer que les parties prenantes soient informées et impliquées dans le projet



Périmètre opérationnel de l'outil

- Définition claire des fonctionnalités de l'outil et de son périmètre opérationnel
- Définition des processus métier qui seront automatisés en toute ou partie par l'outil



Durée indicative pour la mise en place

- Prévoir en amont un déploiement à titre expérimentale (environ 3 mois)
- Prévoir par la suite un délai de 6 à 12 mois pour la mise en place de l'outil, en fonction de la complexité et de la taille de l'entreprise.



Il est important de noter que ces idées sont générales et peuvent varier en fonction de l'entreprise et de l'application de l'IA utilisée. Il est important de s'assurer de bien comprendre les besoins de l'entreprise et de planifier en conséquence pour mettre en place une solution efficace et adaptée.

Précautions et limites

Pour que la mobilité interne soit un véritable succès au sein de l'entreprise, la fonction RH et les managers doivent composer ensemble, dans le cadre d'une stratégie partagée, pour identifier et proposer au plus tôt des opportunités de carrière en adéquation avec le profil des collaborateurs. Pour l'entreprise, il s'agira de découvrir ses talents et de favoriser la construction d'un véritable vivier de recrutement interne, en cohérence avec le processus de recrutement externe. Pour les collaborateurs, l'enjeu principal est d'être accompagnés vers des opportunités de carrière, cohérentes avec leurs aspirations professionnelles et les besoins de l'entreprise. Il est ainsi important pour l'entreprise de mettre en place des processus clairs et de les rendre visibles pour les salariés. Les outils numériques peuvent à ce titre fournir des solutions simples pour partager et communiquer régulièrement, le cas échéant de façon personnalisée et au plus près du salarié.

L'entreprise devra aussi accompagner ses collaborateurs après leur mobilité pour veiller à la bonne progression de leurs compétences. Des indicateurs simples peuvent ainsi être mis en place pour suivre leur capacité d'adaptation sur leur nouveau poste.

Enfin, parce qu'il est important que cette démarche soit bien comprise au sein de l'entreprise, il est important de mettre en place des moments de cohésion (ex : séminaire d'entreprise) pour accroître le sentiment d'appartenance du salarié.

Pour faire de la mobilité interne un véritable succès tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs, nous pouvons résumer les principales actions à mettre en place sachant qu'elles doivent être adaptées en fonction du contexte de l'entreprise.

Inverser la norme : les opportunités internes avant les externes

- Explorer les avantages que présente la mobilité interne tant pour l'entreprise que pour le collaborateur
- Valoriser auprès des collaborateurs les parcours de carrière internes et assurer l'alignement avec le management : un manager ne doit pas voir un collaborateur qui souhaite évoluer d'un service à un autre comme un "traître" mais au contraire encourager cette démarche
- Privilégier les recrutements internes, à niveau égal avec un candidat externe

Définir un processus clair pour la mobilité interne

- Veiller à bien impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise : contributeurs individuels, managers, top management doivent travailler dans le même sens
- Couvrir les différents types de mobilité : verticale, horizontale, géographique et reconversion professionnelle
- Prendre en compte au plus tôt les besoins des collaborateurs

Mettre en œuvre des métriques clés

- Métrique court-terme : indicateurs pour mesurer la part de recrutements nécessaires potentiellement couverte par des ressources internes.
- Métrique moyen/long terme : indicateurs pour mesurer la réussite d'une mobilité interne (ex : grilles de compétences avant/après prise de poste).

Mettre en place des stratégies actionnables pour progresser

- Définir des actions de sensibilisation (mise en place de séminaires)
- Former davantage les managers pour un meilleur pilotage des talents

La mobilité interne présente de nombreux atouts pour l'entreprise. Cette approche permet de détecter au plus tôt des talents et de les encourager à inscrire leur parcours de carrière au sein de l'entreprise. Ce vivier de recrutement doit pouvoir s'articuler et nourrir également le processus de recrutement externe de l'entreprise.

L'entreprise devra aussi veiller à ne pas privilégier systématiquement ses ressources internes pour répondre à des besoins de recrutement au risque de se priver d'idées nouvelles permises par le recrutement externe. Enfin, l'entreprise devra également veiller à bien intégrer dans sa prise de décision les éventuels risques qu'une mobilité interne peut créer.

Précautions et limites

Il convient de connaître les écueils classiques au moment de mettre en place des actions concernant la mobilité interne afin de les éviter.

Ne pas ouvrir 100% des postes à la mobilité interne

Pour que votre politique de mobilité interne soit efficace et appliquée à tous les niveaux de votre entreprise, les règles doivent être simples et connues de toutes et tous. La plus importante d'entre elles est probablement la suivante : toute ouverture de poste doit faire l'objet d'une publication en interne.

Les avantages à procéder ainsi sont nombreux :

- La règle est simple à comprendre et à appliquer. Elle vous donne l'occasion de sensibiliser au sujet de la mobilité interne 100% de votre entreprise ;
- Vous créez un nouveau réflexe à la fois auprès des recruteurs et des postulants : penser au vivier de talents interne pour tout recrutement, sans exception ;
- Vous augmentez la transparence perçue au sein de votre organisation : pourquoi un poste A serait ouvert à l'interne et un poste B uniquement à l'externe ? Selon quels critères ? Qui prend la décision ?
- En cas de succès du recrutement en interne, vous économisez à la fois les coûts d'un recrutement externe et ceux du potentiel départ de la personne venant d'effectuer cette mobilité.

Être opaque sur les opportunités ouvertes en interne

Une fois la règle numéro 1 connue et appliquée, il faut veiller à donner de la visibilité à toutes ces opportunités. Il faut se poser un certain nombre de questions et trouver des réponses pour chacune d'elle, notamment :

- Comment un collaborateur accède-t-il aux opportunités ? Existe-t-il une marketplace interne ?
- Le processus pour postuler est-il connu de tout le monde dans l'organisation ? Est-il simple ?
- Dans le cas d'une structure impliquant des milliers de personnes et des centaines d'opportunités, comment un collaborateur peut-il faire le tri ?
- Quelles sont les incitations à tenter sa chance avec des opportunités en interne ? Les leaders communiquent-ils sur le sujet ?

Ne pas prendre en compte les biais psychologiques

Les biais psychologiques nous affectent tous, quels que soient nos origines, notre âge ou notre bonne volonté. En revanche, il est possible de lutter contre, avec un ensemble de mesures collectives. Mettre en place une politique de mobilité interne sans l'accompagner de mesures pour prendre en compte les enjeux de diversité et d'inclusion n'est pas suffisant.

Au-delà de l'aspect éthique évident, il y a également un enjeu financier. Toutes les études concluent que les équipes les plus efficaces sont les équipes les plus diversifiées, dans toutes les acceptions de cette diversité.

Ainsi, le groupe Richemont a par exemple mis en place une grille multidimensionnelle de la diversité pour mieux appréhender le problème, avec la prise en compte de neuf critères : âge et expérience, genre, personnalité (introvertie vs extravertie), langue, minorité ethnique, handicaps, statut familial, origine socio-économique et LGBTQ+.

Idéalement, toute personne doit pouvoir postuler en interne aux opportunités. Il ne s'agit pas ici d'une interdiction formalisée de le faire, mais de problématiques plus profondes, notamment d'auto-censure.

Il est possible de lutter contre ce phénomène avec des mesures proactives, notamment :

- Outils d'IA spécifiquement conçus pour éviter ces biais et présenter des opportunités à toutes les personnes pertinentes, sans exception.
- Mise en place d'un réseau de mentors, ayant évolué dans un parcours de carrière inspirant, indépendamment de ces biais (*you can be what you can see*)

Considérer qu'un recrutement interne est différent d'un recrutement classique

Il s'agit de l'une des erreurs les plus fréquentes et elle peut avoir de lourdes conséquences. Pour réussir une mobilité interne, il faut être vigilant à ne pas traiter différemment un mouvement interne d'un recrutement externe. Cela commence d'ailleurs par une saine mise en concurrence.

En effet, favoriser la mobilité interne ne signifie pas privilégier les ressources internes par rapport aux candidats externes. Il convient simplement de donner une chance équitable à l'ensemble des postulants. Cela permettra à terme de créer un équilibre sain entre l'arrivée de ressources compétentes et différentes, recrutées sur le marché externe, et de collaborateurs engagés et motivés qui progressent en interne.

Quand un recrutement s'effectue en interne, c'est donc qu'on aura validé des exigences similaires en matière d'années d'expérience, diplômes, connaissances métier, soft skills, adaptation avec la future équipe, références auprès des anciens managers ou collaborateurs, etc.

Retour d'expérience

Détecter au plus tôt les envies de ses collaborateurs pour mieux les analyser et mieux y répondre

Direction du Numérique (DNUM)
Direction Générale de l'Aviation Civile
(DGAC)

La Fabrique digitale de la DGAC-DNUM conduit une étude de faisabilité pour vérifier la possibilité d'analyser automatiquement les besoins exprimés par un collaborateur aux travers de différentes sources de documents (ex : entretiens d'évaluation), dans l'objectif d'identifier et d'analyser périodiquement ses envies de mobilité et d'évolution professionnelle.

Cette approche est complémentaire à l'analyse réalisée par un manager. Elle vise à lui apporter un support méthodologique et des ressources documentaires utiles, dans l'objectif de l'aider dans sa réflexion.

Si le besoin d'une mobilité se fait sentir et qu'un besoin de recrutement existe au sein de l'entreprise, l'idée est de vérifier d'abord la bonne adéquation entre les compétences recherchées et celles disponibles en interne.

Et pour répondre à cet objectif, il est suggéré d'évaluer d'abord les compétences actualisées de l'agent.

L'approche retenue dans le cadre de cette étude vise à évaluer auprès d'un panel d'utilisateurs aspirant à occuper des postes d'encadrement, les trois softs skills suivants au travers une série de plusieurs questions :

- Savoir déléguer
- Être à l'écoute de ses collaborateurs
- Faire preuve de fermeté avec une équipe lorsque nous sommes en position de management

Pour que cet exercice soit le plus réaliste et qu'un collaborateur puisse aisément se projeter, la grille de questions a été agrémentée de scénarios concrets, rencontrés dans le cadre d'activités ou susceptibles de se produire (à définir par le manager).

Soft skill	Titre du scénario	Exemple de question
Savoir déléguer	Rédiger une procédure de gestion des fournitures. Dans un souci d'efficacité, il est remonté le besoin de documenter le processus de gestion des consommables critiques de votre laboratoire.	Pensez-vous qu'il est plus simple/rapide de réaliser le travail soi-même plutôt que de l'expliquer à ses collaborateurs ?

Extrait du référentiel de questions pour le soft skill « savoir déléguer »

Retour d'expérience

**Détecter au plus tôt les envies de
ses collaborateurs pour mieux les
analyser et mieux y répondre**

Direction du Numérique (DNUM)
Direction Générale de l'Aviation Civile
(DGAC)

Les réponses sont ensuite analysées puis notées suivant une grille d'analyse. Dans cet exemple, le total des points obtenu pour le soft skills "savoir déléguer" permet de mesurer l'aptitude du collaborateur à la délégation.

Plusieurs approches peuvent être retenues pour tester la fiabilité des questions. La littérature suggère l'utilisation de méthodes spécifiques suivant la nature et la portée du questionnaire. De plus, elle encourage à analyser avec rigueur les réponses obtenues du fait de la présence de "biais de questionnaire" qui peuvent entacher les résultats et donc conduire à des interprétations erronées.

Enfin, à ces tâches qui peuvent devenir rapidement complexes et sources d'erreur si elles sont traitées par un humain, il faut également prendre en compte les autres activités rendues nécessaires par ce processus

(logistique préparation du sondage, analyse/interprétation des questions, data visualisation, etc.).

Parce que le processus global peut s'avérer particulièrement chronophage, la Fabrique Digitale de la DGAC-DNUM investit l'apport de l'Intelligence Artificielle pour réaliser automatiquement ce travail. Les algorithmes de compréhension du langage (NLP) sont ainsi explorés dans l'objectif d'évaluer dans quelle mesure ils peuvent aider un manager à mieux évaluer la personnalité des collaborateurs, mesurer leur motivation pour une mobilité interne, voir leurs aptitudes intellectuelles (esprit critique, etc.).

Les outils no-code/low-code offrent à ce titre de grandes opportunités pour permettre le développement rapide de solutions intelligentes (ex : chatbot) et à moindre coût.



**MINISTÈRE
CHARGÉ
DES TRANSPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Retour d'expérience



1. Avantages métier :

- Gagner du temps dans la pré-sélection des candidats en utilisant des algorithmes d'IA pour analyser les CV et les lettres de motivation.
- Améliorer de la qualité des recrutements en utilisant des techniques d'IA pour identifier les compétences clés des employés et les compétences nécessaires pour les futurs rôles, dans le cadre d'une mobilité interne.
- Redonner le pouvoir au salarié sur sa propre mobilité

2. Avantages techniques :

- Collecter, stocker et analyser des données sur les employés pour identifier les opportunités de carrière et les besoins de compétences de l'entreprise.
- Utiliser des techniques de recommandation à base d'IA pour identifier les postes vacants les plus pertinents pour les collaborateurs.

3. Difficultés / points d'attention :

- S'assurer que les outils utilisés sont à jour et veiller à ce que les données utilisées soient de qualité car l'IA est un domaine en constante mutation.
- Anticiper les évolutions réglementaires, notamment les futurs impacts de l'AI Act qui catégorise certains systèmes IA comme étant à haut risque. Par exemple, il faudra s'assurer que les décisions prises sont éthiques et justes.
- Veiller à ne pas automatiser tout le processus de recrutement et de maintenir un contact humain pour les étapes clés du processus.
- S'assurer que les algorithmes utilisés ne reproduisent pas les biais existants dans les données.

Retour d'expérience

Lien entre mobilité interne et planification des tâches



Si elle incombe au département RH, la gestion prévisionnelle de la mobilité interne ne peut être menée qu'en collaboration avec les équipes métier, qui détiennent la connaissance des besoins à court, moyen et long terme de l'entreprise. Dans le cas d'usage présenté ici, c'est en brisant les silos, notamment entre la fonction RH et les métiers, que la planification des tâches renseigne les RH sur les besoins et opportunités en mobilité interne.

La société Vivetic opère plusieurs centres d'appel, un secteur à faible marge et à haut turn-over. Disposer d'un outil qui l'aide dans sa mobilité interne est un avantage pour elle. Ici, l'outil informatique d'aide à la décision fournit des recommandations d'affectation des tâches, de planification des congés, de formations et de variation de taille des équipes. Ces recommandations s'adressent en premier lieu à la structure hiérarchique métier, à qui les décisions finales reviennent en tout état de cause — ce n'est pas l'outil informatique qui décide. Elles s'adressent également la fonction RH, qui y trouvera des éléments qui pourront l'aider dans la planification des mobilités internes.

Plus spécifiquement, l'outil développé pour Vivetic réalise l'affectation des tâches aux opérateurs et opératrices, dans le respect des contraintes métier (compétences, notamment) et opérationnelles (horaires, etc.), avec l'objectif de ne laisser aucune tâche non affectée. Dans les cas où des tâches ne peuvent être

affectées, une première solution est le recours aux heures supplémentaires. Cette solution reste cependant limitée. Au-delà, l'outil proposera des solutions de mobilité interne : formations, ouverture de postes. Ces propositions pourront venir s'intégrer à la gestion de la mobilité interne par les RH.

L'outil permet donc au professionnel RH de réaliser de façon prévisionnelle des tâches, à savoir la planification des formations et des embauches, qui étaient auparavant réalisées de façon réactive, c'est-à-dire lorsque le besoin survenait, ce qui pouvait mener à recourir à des solutions d'urgence peu satisfaisantes. Le fait de disposer d'une projection à moyen terme permet au professionnel RH de faire son métier dans les règles de l'art, avec une marge de manœuvre ajustée grâce à la capacité d'anticipation offerte par l'outil.

On constate une bonne adhésion de la part des collaborateurs et une satisfaction améliorée vis-à-vis du service RH, qui découlent de ce que la planification des formations permet de fournir des trajectoires de carrière aux employés.

L'utilisation d'un outil qui intègre la planification des formations et des ouvertures de postes dans le planning opérationnel, permet aux managers/collaborateurs de disposer de plannings valides en termes business, et cohérents avec la stratégie RH. Les besoins de correction des plannings a posteriori sont donc très sensiblement réduits.

Vision d'expert



Chez Transdev, plus de 3000 de nos managers ont accès aux opportunités ouvertes à la mobilité interne y compris à l'international via le SIRH.

1. Connaître le parcours des collaborateurs

Le SIRH permet de structurer l'information relative au parcours du collaborateur, à son parcours professionnel (CV) mais aussi à sa performance sur les années précédentes (entretien annuels) et à son développement (historique formation, point carrière...).

Ces informations sont critiques et permettent aux équipes RH de disposer d'un socle « connaissance collaborateur » particulièrement utile quand il s'agit de travailler à l'anticipation des étapes futures de la carrière du collaborateur (plans de succession, plan de développement individuel).

Il est donc important que toutes les parties prenantes comprennent bien leurs responsabilités : celle du collaborateur de partager des informations CV et celles du manager et du RH de contribuer aux process talents et de formaliser dans l'outil le résultat des grandes étapes de gestion talent (entretien annuel, identification du potentiel, *people review*, plan de succession, plan de développement individuel..).

Il en va de la qualité de la data particulièrement utile dans les processus de mobilité interne et critique dans des organisations où la taille et le nombre de collaborateurs ne permet pas tout le temps d'avoir une connaissance interpersonnelle de tous les talents.

2. Connaître les aspirations des collaborateurs

L'une des fonctions de la RH est d'inspirer des projets de carrière individuel. Il existe des solutions « hors outil » : coaching, bilan de compétences etc.... qui permettent à un collaborateur de construire un projet en collaboration avec le management et les RH référents.

Le SIRH est aussi le réceptacle des informations relatives aux projections et hypothèses de carrière. Les RH se sont dotés de processus et outils formels pour connaître les souhaits des collaborateurs. Ces ambitions/ projets d'évolution peuvent être géographiques, fonctionnelles ou métiers ou plus simplement des besoins de développement de compétences, de développement personnel.

L'objectif est bien évidemment de pouvoir s'appuyer sur la puissance du SIRH pour répondre à ces aspirations en les faisant « matcher » avec des opportunités de poste existant dans l'organisation.

Il y a la un enjeu de « client centricity » : prendre en compte les attentes des collaborateurs et ainsi fidéliser les talents dans un parcours de carrière personnalisé.

Il y a la un enjeu de performance RH : Comment s'assurer que 100% des talents pertinents au sein du groupe sont pris en compte pour pourvoir un poste identifié ?

La puissance des algorithmes peuvent, sur la base des informations « connaissance collaborateur » et sur la base des historiques des évolutions des autres collaborateurs dans l'organisation, formuler des hypothèses d'évolution de carrière de façon prédictive et ainsi fournir aux gestionnaires de carrière des éléments d'anticipation quant à l'évolution d'un collaborateur mais peuvent aussi inspirer le collaborateur quant aux directions que pourrait prendre son parcours dans l'organisation.



Denis FERRAND

Director of International HR
Support, Careers & Staffing
@Transdev

Evolutions et perspectives



Au cours des dernières années, les technologies d'IA ont considérablement évolué, offrant de nouvelles opportunités pour améliorer les processus de recrutement (interne) et de développement des compétences des collaborateurs.

Dans le domaine de la mobilité interne, les outils d'IA peuvent aider les entreprises à identifier les profils les plus qualifiés et/ou motivés pour les postes vacants, à planifier les parcours de carrière, de formation et à évaluer les performances des collaborateurs.

Nous pouvons évoquer les outils d'IA permettant d'automatiser les processus de candidature, en utilisant des algorithmes pour analyser les CV et les lettres de motivation.

D'autres outils d'IA peuvent être aussi utilisés pour identifier les compétences clés des employés et les compétences qui seront nécessaires pour les futurs rôles, dans le cadre d'une mobilité interne.

A ce titre, il peut être fait référence aux techniques de recommandation pour identifier les postes vacants les plus pertinents pour une personne donnée ou aux techniques d'analyse de données pour évaluer les performances des salariés. Il est cependant important de noter que l'utilisation de ces outils pourrait être réglementée à l'avenir en vertu de la législation relative à l'intelligence artificielle (AI Act, voir <https://artificialintelligenceact.eu/>).

Enfin, dans les précédentes publications du Hub France IA, nous avons étudié l'apport des chatbot pour la fonction RH. Dans le domaine de la mobilité interne, cette technologie peut aider les collaborateurs à obtenir des informations sur les opportunités de carrière.

Dans la page qui suit, nous synthétisons de façon non exhaustive ces perspectives futures de l'IA dans la fonction RH en matière de mobilité interne.

Evolutions et perspectives



Automatisation des processus de candidature

Les outils d'IA peuvent automatiser la pré-sélection des candidats, en utilisant des algorithmes pour analyser les CV et les lettres de motivation et identifier les candidats les plus pertinents pour un poste donné. Cela permet aux RH de gagner du temps et de se concentrer sur les étapes clés du processus de recrutement.

Analyse des compétences

Les outils d'IA peuvent utiliser des techniques d'apprentissage automatique pour identifier les compétences clés des employés, leur motivation, et les compétences qui seront nécessaires pour les futurs rôles. Cela peut aider les RH à planifier les parcours de carrière des employés et à identifier les employés les plus qualifiés/motivés pour les postes vacants.

Recommandation de postes vacants

Les outils d'IA peuvent utiliser des techniques de recommandation pour identifier les postes vacants les plus pertinents pour les employés en fonction de leurs compétences et de leur expérience. Cela peut aider à identifier les opportunités de carrière qui leur conviennent le mieux et peut également aider les RH à remplir les postes vacants plus rapidement.

Analyse des données de performance

Les outils d'IA peuvent utiliser des techniques d'analyse de données pour évaluer les performances des employés et identifier les talents (cf. *Épisode « Gestion des talents »*). Cela peut aider les RH à identifier les employés qui pourraient bénéficier d'une promotion ou d'une opportunité de développement professionnel.

Chatbot RH

Les chatbot peuvent aider les employés à obtenir des informations sur les opportunités de carrière, les politiques de mobilité interne, les programmes de formation, etc. Cela peut également aider les RH à répondre aux demandes fréquentes des employés, ce qui permet de libérer du temps pour d'autres tâches plus importantes.

Aller plus loin



Voir le replay de la conférence du groupe de travail RH du Hub France IA « Comment les processus de mobilité interne évoluent avec l'IA ? »

L'IA pour lever les freins de la mobilité interne ?

En 2018, 64 % des cadres envisageaient une mobilité professionnelle dans les trois années à venir. Un chiffre qui illustre une tendance de fond : les salariés sont en quête d'évolution. Dans ce contexte, la mobilité interne constitue le premier choix pour les talents soucieux de leur développement professionnel. Un enjeu central en matière de politique RH. Et si l'intelligence artificielle (IA) permettait aux entreprises de lever les freins pour une mobilité interne fluide, efficace et créatrice de valeur ?

Article Les Échos « L'IA pour lever les freins de la mobilité interne ? »



Article RH Matin « Comment résoudre les problèmes de mobilité interne grâce à l'IA ? »

État des lieux des startup existantes

Liste non exhaustive, mise à jour en janvier 2023, de startups proposant des solutions de mobilité interne. 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 ?

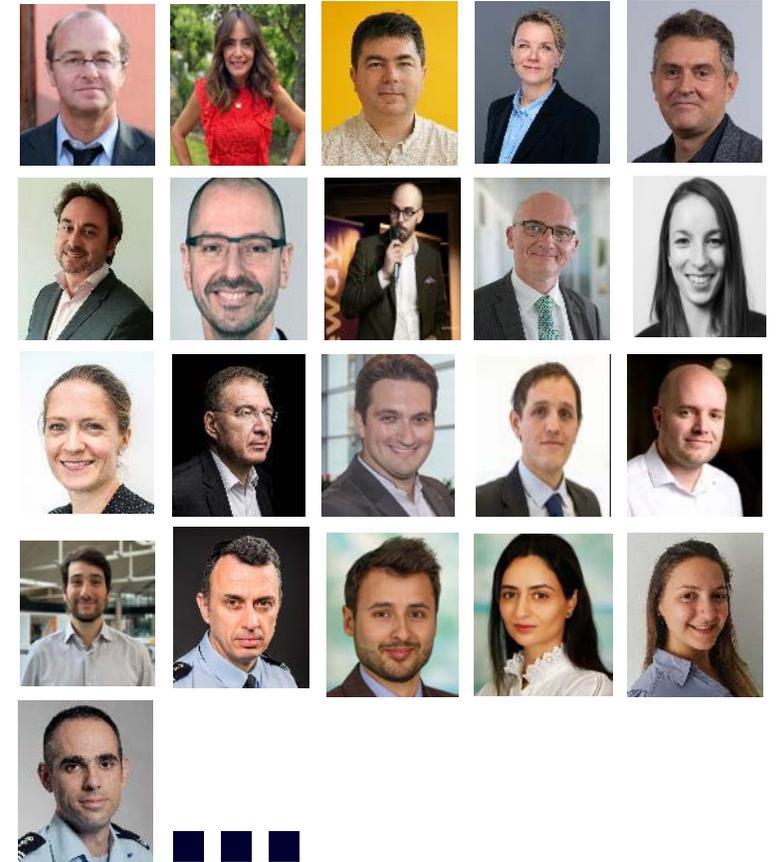
Nous sommes convaincus que c'est en joignant nos forces que nous réussirons à relever ces défis cruciaux pour le futur du travail.

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
Atmani Hela, Palm
Berstel Bruno, DecisionBrain
Blons Emmanuelle, Conférencière et auteure
Borie Pascal, Consultant Indépendant
Bresson Laurent, Data Tell Story
Campanini Erik, LePont Learning
Cariou Maxime, Top Turnover
Demory Robert, La Poste
Dima Justine, HEIG
Duthel Lucie, L'Oréal
Georges Bernard, Société Générale
Glaudet François-Alexandre, Quavitra
Laïmouche Belkacem, DGAC
Monget Pierre, Hub France IA
Patcina Pierre, Palm
Perrot Patrick, Gendarmerie Nationale
Prudhomme Vincent, PwC
Roby Bouchra, PwC
Souillart Camille, Hub France IA
Vegas Emmanuel, Gendarmerie Nationale



Venez nous rencontrer et participer à nos travaux.

Contact

gt-rh@hub-franceia.fr