

ÉPISODE #5

# L'IA pour les RH

Gestion des  
Talents



**HUB**  
FRANCE  
**IA**

# Définitions



## Talent

La notion de « talent » en entreprise diffère selon l'entreprise et l'objectif visé dans sa définition.

Pour certains, un « talent » est une personne qui dispose de compétences ou de capacités supérieures à la moyenne.

Pour d'autres, il peut s'agir de collaborateurs les plus performants ou ceux appelés à occuper des postes de direction, assimilable à la notion de « hauts potentiels ».

Enfin, des entreprises peuvent y inclure **l'ensemble des salariés et des potentiels candidats** pour lesquels ils ont un intérêt particulier. **Le consensus porte ici sur cette dernière définition.**

Une série de questions sont sous-jacentes à cette notion :

- Comment évalue-t-on la qualification de "talent" ? Par la performance ? Les compétences ? Des tests de personnalité ? Des critères pré-définis (diplôme, ancienneté, métier, ...) ?
- Cible-t-on uniquement les salariés ? Y inclut-on les intérimaires, freelances, consultants qui ont un rôle clef ou difficiles à recruter ? Les candidats potentiels ? Les anciens collaborateurs ?
- Que qualifie-t-on entre compétences acquises que l'on peut travailler à développer et compétences "innées" (caractère, possession de codes sociaux, réseau, force physique, ...) ?

## Gestion des talents

On appelle "gestion des talents" l'ensemble des opérations et processus qu'une entreprise met en œuvre pour recruter, développer et fidéliser ses talents.

Il s'agit pour l'entreprise de constituer et de fidéliser la force de travail la plus performante de son marché, en nombre suffisant pour assurer sa bonne productivité. Elle se doit également de la maintenir et de la renforcer dans l'adéquation de ses compétences et de ses savoir-faire aux besoins.

C'est un moyen pour elle d'augmenter ses revenus, de renforcer sa production, d'améliorer la qualité ou de réduire ses coûts. Bien assurée, elle permet à l'organisation de surperformer.

La gestion des talents repose sur un ensemble de stratégies et de processus RH qui sont interconnectés. Il est important de définir en préalable :

1. Quelles sont les aspirations de l'organisation et les objectifs qui permettront de mesurer les progrès ?
2. Sur quoi se focaliser ?
3. Comment battre la concurrence ?
4. Quelles capacités sont à construire ou à maintenir pour y arriver ?
5. Comment mesure-t-on le progrès et les améliorations ?

Cette stratégie se traduit ensuite de manière opérationnelle :

- Identifier son vivier de talents
- Anticiper les besoins actuels et à venir
- Développer son attractivité aux personnes cibles
- Bien les intégrer / engager et organiser leur travail
- Évaluer régulièrement leur performance
- Former les professionnels RH, le leadership et le management à la détection et à l'accompagnement
- Développer les formations, leur développement et créer une expérience unique
- Définir une stratégie pour fidéliser les talents "clefs"

# Définitions

## Les 16 Chevaliers de la Gestion des talents et de l'Expérience talents

|   |   |
|---|---|
| <b>Culture d'entreprise</b>             | Formaliser la culture expérimentée et exprimée par les salariés, la traduire dans les processus, les formations, les communications, les politiques internes, ...       |
| <b>Marque employeur</b>                 | Construire une marque forte, engageante et attractive aux meilleurs talents   |
| <b>Réputation employeur</b>             | Assurer une bonne perception de l'entreprise à l'extérieur  |
| <b>Expérience candidat</b>              | Créer un bon premier contact du talent à l'entreprise   |
| <b>Sélection et recrutement</b>         | Repérer, sélectionner et engager les meilleurs talents  |
| <b>Cooptation</b>                       | Recruter un talent identifié, apporté et parfois qualifié par un autre talent   |
| <b>Onboarding / Intégration</b>         | Créer un lien émotionnel et accélérer la montée en productivité   |
| <b>[Re] Prise de poste (Inboarding)</b> | Assurer le maintien du lien d'engagement et une montée en productivité rapide lors d'une mobilité ou d'un retour en poste,  |
| <b>Engagement</b>                       | Engager ses salariés permet de les rendre plus productifs, motivés et fidèles   |
| <b>Rétention / Fidélisation</b>         | Définir une stratégie pour conserver les personnes "clefs" ou à potentiel, maintenir sa capacité de production et réduire les besoins de recrutements et coûts associés |
| <b>Plan de succession</b>               | Assurer à remplir et transmettre un poste devenu vacant   |
| <b>Formation et développement</b>       | Garder les talents motivés et à jour dans leurs compétences   |
| <b>Gestion de la performance</b>        | Suivre et améliorer la performance des individus et des équipes   |
| <b>Analytics RH</b>                     | Tirer partie des données pour s'assurer de la bonne trajectoire et de l'impact business de la gestion des talents   |
| <b>Offboarding</b>                      | Assurer une sortie de l'entreprise qui maintient une bonne relation   |
| <b>Communauté élargie</b>               | Entretenir une communauté d'anciens (salariés, consultants, ...) susceptibles de revenir, d'avoir des apports ou de coopter   |

# Enjeux métier



La gestion des talents est aujourd'hui considérée comme un centre névralgique de la fonction RH.

Elle se situe à la croisée des chemins entre le recrutement de nouveaux talents, le développement des compétences et des carrières, et la fidélisation des talents dans la vie de l'entreprise.

Cette approche fait intervenir des processus complexes et variés qui s'inscrivent au long court et contribuent au bon épanouissement des entreprises et des personnes. Elle revêt ainsi un caractère central pour le bon fonctionnement de l'écosystème RH, pourtant l'avènement du digital et l'évolution des salariés et leur vision de l'emploi ont contribué à sa métamorphose depuis quelques années.

L'évolution accélérée des emplois et des compétences rend aujourd'hui tumultueuse la gestion des talents. De nombreux métiers qui n'existaient pas encore il y a une décennie sont en pleine transformation, et font appel à des compétences qui elles aussi évoluent rapidement.

De même, les ramifications qui s'établissent entre les différents métiers permettent d'envisager une plus grande porosité des profils, qui se voient offrir des opportunités d'évolution de carrière innovantes grâce à un accompagnement et une formation adaptée. La compréhension des besoins et des attentes des talents fait également partie des considérations majeures des cellules RH, afin d'accompagner les salarié(e)s dans la réussite de leurs objectifs et dans un épanouissement personnel et professionnel.

L'enjeu majeur de la gestion des talents réside ainsi dans la capacité des équipes RH à mesurer et évaluer en temps réel :

- Le marché de l'emploi (i.e. les métiers qui suscitent de la tension),
- Les top compétences requises en entreprise et comment les acquérir (i.e. upskilling),
- Les compétences des collaborateurs et celles dont ils auront besoin demain (i.e. reskilling),
- Les objectifs professionnels et personnels des collaborateurs (i.e. mobilité interne, évolution de carrière).



# Enjeux métier

Parce que cette démarche exige que la fonction RH puisse traiter efficacement un volume de données assez conséquent (référentiel de compétences de l'entreprise, sources de données internes disponibles sous forme structurées ou en vrac, etc.), il est suggéré que les entreprises puissent s'appuyer sur des technologies numériques pouvant intégrer des modules d'Intelligence Artificielle (IA).

Le tableau ci-dessous résume les 3 étapes clés de la gestion des talents.



# L'IA au service de la gestion des talents



Avec l'avènement du numérique, la fonction RH est confrontée à un enjeu considérable puisqu'elle doit traiter, analyser et exploiter dans des délais contraints, un volume important de données (référentiel de compétences de l'entreprise, sources de données internes disponibles sous forme structurées ou en vrac, CV, etc.). Pour aider les entreprises dans ces tâches fastidieuses et chronophages, il est suggéré qu'elles puissent disposer de solutions d'Intelligence Artificielle (IA) qui permettent d'analyser les données rapidement et objectivement.

Les champs d'application de l'IA dans la gestion des talents sont multiples. En pratique, l'IA est sollicitée pour automatiser certaines tâches chronophages (entretien de carrière, bilan de compétences, suivi des candidatures, communication avec les candidats avec des agents conversationnels par exemple, le sourcing des profils, la présélection des candidats, etc.).

En étant capable de collecter et d'analyser de grands échantillons de données sur le marché de l'emploi, les algorithmes d'IA sont d'ores-et-déjà capables de prédire les emplois et compétences de demain, et d'apporter un soutien objectif et fiable aux équipes RH qui accompagnent les collaborateurs, tout au long de leur carrière.

En matière de recrutement, l'IA peut analyser plus efficacement des documents en s'appuyant par exemple sur des règles simples de correspondance. Le cas le plus fréquemment rencontré vise à pré-sélectionner des CV en recherchant des mots clés afin de les faire correspondre aux mots-clés de la description d'une fiche de poste. On trouve dans certains cas, des algorithmes d'IA plus élaborés qui permettent d'analyser d'autres informations telles que les sentiments, l'enthousiasme et les caractéristiques d'adaptation. Cela peut s'avérer particulièrement pertinent pour présélectionner par exemple des candidats sur la base de lettres de motivation.

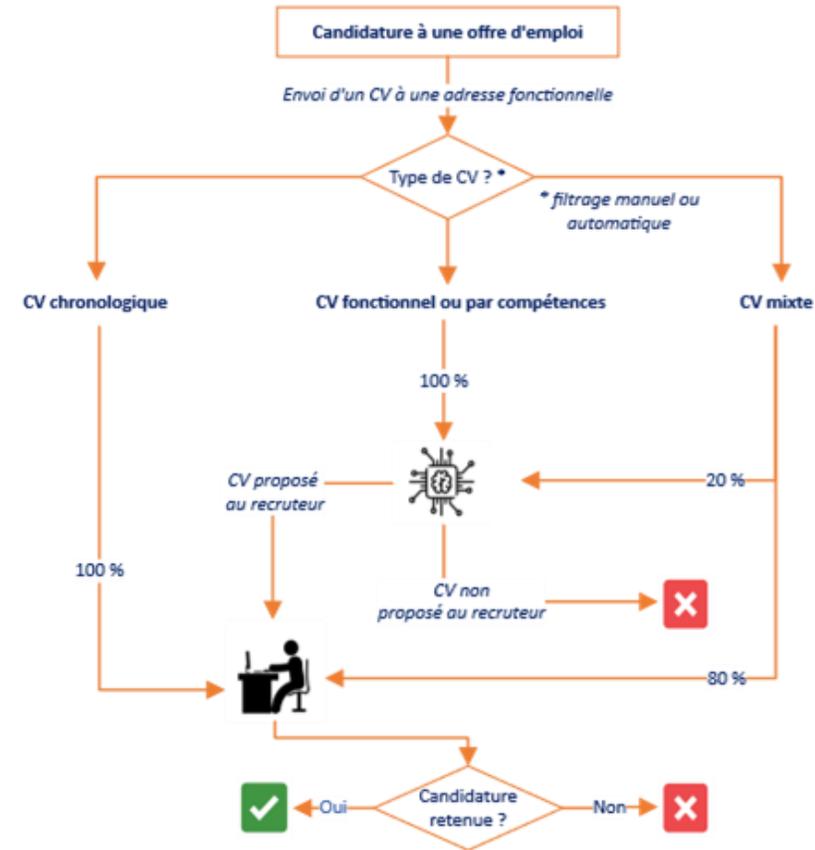
Des solutions s'appuyant sur des modèles de prédiction ont émergé pour fidéliser les collaborateurs et repérer les risques potentiels (exemple : absentéisme, RPS, turnover). Elles permettent de détecter plus facilement les motivations des collaborateurs (envie de départ, de progression au sein de l'entreprise, etc.) et alerter en conséquence le manager, avec des propositions de pistes d'actions adaptées.

# L'IA au service de la gestion des talents

L'IA continue à se développer pour répondre à de nouveaux besoins. On peut citer par exemple des travaux visant à développer des algorithmes permettant d'analyser le parcours d'un candidat dans son ensemble, la complémentarité des expériences acquises y compris le cas échéant au travers d'activités associatives, et les savoir-être qui en découlent.

Dans certains cas, il peut être constaté des biais entre les résultats fournis par un algorithme d'IA et l'œil du recruteur. Et parfois, ces biais sont liés au format des CV : CV chronologique, CV fonctionnel ou par compétences et le CV dit "mixte".

Si un algorithme d'IA est entraîné uniquement pour vérifier la bonne concordance entre les compétences d'un candidat et celles d'un poste à pourvoir, il aura tendance à écarter plus facilement les CV de type chronologique, parfois à tort (ex : CV chronologique listant les principales réalisations obtenues d'un candidat, au travers desquelles un recruteur évalue les compétences mobilisées et conclut qu'elles sont en adéquation avec son besoin de recrutement). Le logigramme ci-contre propose une méthode d'analyse des CV en fonction de leur format. Les pourcentages de répartition sont donnés ici à titre indicatif. Ils seront ajustés dans le cadre d'une expérimentation (cf. "Retour d'expérience DNUM" en page 13).



Source : note de cadrage d'un projet d'IA conduit par la Fabrique digitale de la DNUM (DGAC)

Parce que la mise en œuvre d'une solution d'IA peut s'avérer particulièrement complexe et nécessiter l'intervention coordonnée de compétences variées (data scientist, SI, RGPD, etc.), il est recommandé d'inscrire la démarche dans le cadre d'un projet et de le gérer avec méthode et rigueur.

# Critères et méthodologie



## Motivations, Prérequis et Parties Prenantes (1/3)

### 1. S'assurer des motivations de la prise de décision stratégique

D'une manière générale, la mise en œuvre d'une solution d'Intelligence Artificielle nécessite une approche structurée et parfois des actions d'acculturation au sein de l'entreprise, ne serait-ce que pour préparer les managers aux changements induits par ces nouvelles technologies. Il est important aussi de veiller à ce que la démarche soit bien relayée et comprise auprès de l'ensemble des salariés.

### 2. Faire le point sur le besoin en données

Pour développer une solution d'IA adaptée au service de la formation RH, il est nécessaire de disposer d'une base de données d'apprentissage suffisamment exhaustive et représentative du cas d'usage traité (enjeux métiers, etc.). Dans certains cas, l'entreprise dispose d'une masse d'informations conséquente sur plusieurs années, au format papier et/ou numérique, qui mériterait d'être structurée.

### 3. Mettre en place le groupe projet et les parties prenantes

Selon la complexité du projet, la mise en place d'une démarche de gestion des talents par l'IA nécessitera l'implication de différents métiers (RH, service informatique, métiers, DPO, etc.). Il est donc suggéré de l'inscrire dans le cadre d'un groupe projet.

L'implication de la Direction et la présence d'un sponsor dès le démarrage du projet est aussi un facteur facilitant, en particulier quand le projet peut être structurant pour l'entreprise. Enfin, il est primordial de s'assurer de l'acceptabilité sociale du projet auprès des salariés, en allant à leur rencontre et en mesurant régulièrement (ex : sondage) leur adhésion à la démarche.

### 4. Analyser en amont le besoin et définir les objectifs métier

Avant d'envisager la recherche d'une solution, il est essentiel de passer du temps à bien comprendre les besoins de ses collaborateurs. Ainsi, une démarche prospective de terrain sera bénéfique pour identifier les irritants et co-définir des hypothèses de solution. La particularité de certains métiers devra être bien analysée et des objectifs clairs devront être co-établis avec les métiers. Il pourra s'agir par exemple de critères spécifiques en lien avec la criticité de certaines activités à forte valeur ajoutée pour l'entreprise.

# Critères et méthodologie



## 5. Accessibilité à la collecte de la donnée

Pour être efficaces, les solutions d'IA devront être correctement utilisées. Il s'agira par exemple de veiller à ce qu'elles soient utilisées conformément à leur concept d'emploi, et suivant des modalités communément acceptées au sein de l'entreprise. Par ailleurs, ces solutions devront pour certaines d'entre elles (Machine Learning) continuer à être entraînées avec des données de terrain, sous l'œil d'un superviseur.

## 6. Selon le besoin, définir une stratégie quant à la solution

Selon le degré de spécificité du besoin, plusieurs approches peuvent être retenues. 80% des besoins RH sont partagés par des entreprises du même secteur. Pour ces besoins, des solutions sur étagère existent et apportent des réponses concrètes et innovantes. Portées par des experts de l'IA, elles sont les plus faciles à acheter, à déployer et à maintenir car tout est géré du côté de leur éditeur.

Cependant certaines industries ou métiers nécessiteront des réponses plus spécifiques, ou souhaitent plus de maîtrise et d'indépendance - par exemple pour coller à leurs processus internes. Dans ce cas, il est nécessaire de mettre en place une équipe pluridisciplinaire plus ou moins diverse.

Les technologies de "Low-code / No-code" permettent à des novices tels que les métiers eux-mêmes de développer des outils basés sur des algorithmes d'IA pré-intégrés. Cela nécessite que les traitements souhaités soient disponibles sur étagère au sein de ces solutions.

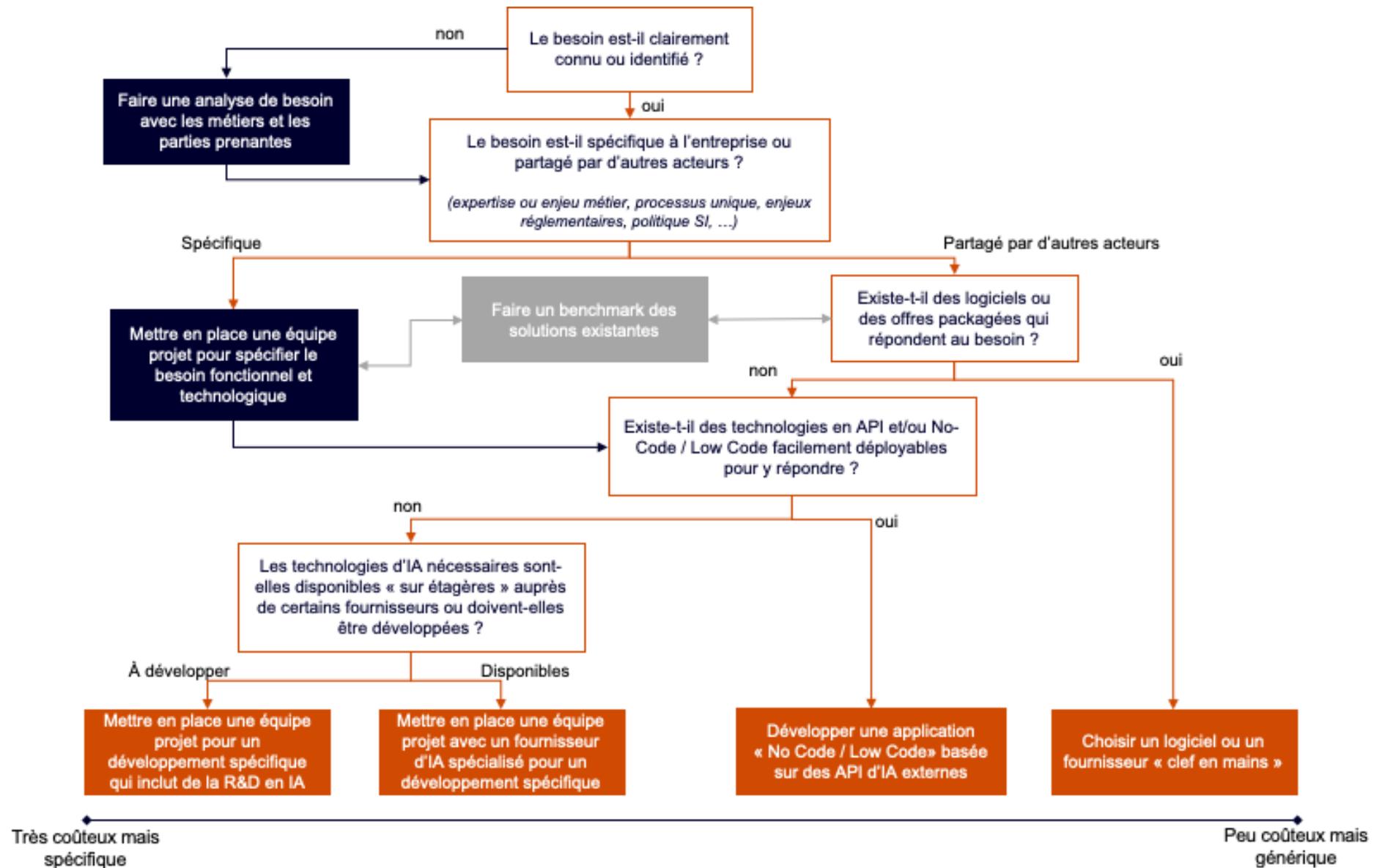
Pour les besoins plus complexes, un développement spécifique avec des experts pourra être préconisé. Celui-ci peut nécessiter l'emploi de "Data Scientist" directement dans l'équipe afin de développer les algorithmes adaptés au cas d'usage.

## 7. Définir les acteurs de l'équipe projet

Dans le cadre d'un développement spécifique, on distingue principalement deux étapes dans la mise en œuvre d'une solution d'IA. Le Build, qui nécessitera la participation d'une équipe pluridisciplinaire pour concevoir l'algorithme avec les utilisateurs finaux et le comprendre, pour mieux le transférer aux métiers. L'étape du Run concerne la mise en œuvre de la solution au plus près des métiers. Cette phase intègre la participation des utilisateurs finaux mais aussi ponctuellement de spécialistes pour entraîner et superviser le bon fonctionnement de l'algorithme.



Motivations, Prérequis et Parties Prenantes (3/3)



# Critères et méthodologie



## Périmètre Opérationnel

- L'outil est destiné à être intégré dans l'environnement de travail du manager et au sein de la fonction RH.
- D'un point de vue opérationnel, il pourra apparaître en tant que fonctionnalité et au sein des outils bureautiques traditionnels pour exploiter des CV directement par exemple.
- Dans d'autres cas, ce type de solution sera proposé avec une interface dédiée.
- Selon les outils, il s'agira dans ce cas de télécharger des données (cv, ou lettre de motivation) pour les faire analyser ou de mettre en place des connecteurs (connecteurs API, Middleware, ...) - la plupart des éditeurs ont aujourd'hui des connecteurs en standard
- Un atout est de disposer d'un data lake RH opérationnel en amont du projet



## Construction Technique

- Identification du besoin précis
- Identification de la stratégie possible : solution SaaS ? Outil No-Code ? Développement spécifique ?
- Identification des technologies à exploiter (solution, package, infrastructure, ...) et des acteurs nécessaires
- *[Si Spécifique] Recrutement / constitution de l'équipe spécialisée*
- Identification des données exploitables, construction de la base de connaissance.
- Apprentissage sur des jeux de données retenus
- *[Si Spécifique] Développement de l'outil et de l'interface*
- *[Si Spécifique] Tests et Correctifs*
- Implémentation et intégration de l'outil dans l'écosystème client
- *[Si Spécifique] Maintenance opérationnelle*

Nota : pour en savoir plus, voir slide 12 « Quid de la techno ? »



## Précautions et limites

- Une des limites qui est inhérente à la technologie d'IA, concerne principalement le respect des règles en matière de RGPD. En effet, ces solutions vont être amenées à traiter des données d'identité et il est essentiel qu'elles puissent respecter les dispositions réglementaires en la matière. D'un point de vue technologique, la performance de ce type de technologie dépendra essentiellement des modalités d'entraînement des algorithmes d'apprentissage (ex : Est-ce que le corpus d'entraînement est suffisamment exhaustif et représentatif du cas d'usage ?).
- Il sera également nécessaire de faire attention aux besoins de maintenance et de mise à jour des algorithmes, notamment pour éviter les biais et assurer leur pertinence. Réaliser des développements spécifiques, même en no-code / low-code, impliquent de prévoir une équipe sur le long terme afin d'en assurer la bonne maintenance et les évolutions à venir.



## Modalité de montée en compétence des métiers RH

- Pour faciliter la prise en main de la solution, il est suggéré que les métiers soient associés au plus tôt dans le projet, par exemple dans le cadre d'une démarche de co-construction ou pour évaluer et valider la preuve de concept (POC). Cela aidera les métiers à s'approprier au plus tôt l'outil. Aussi, il pourra être défini avec eux les modalités de test et de transfert effectif.



## Gouvernance de la donnée

- La mise en œuvre d'une telle solution requiert qu'une gouvernance au sein de l'entreprise soit définie pour permettre une gestion efficace des données au service des besoins des métiers, dans le respect des recommandations de la CNIL (RGPD), de l'AI Act et de l'ANSSI. Cette gouvernance devra identifier clairement le rôle et les responsabilités de chacun au sein du processus et définir précisément les modalités de traitement des données.



## Durée indicative des différentes étapes du cas d'usage

- Définition du besoin : selon le degré de standardisation du besoin, peut aller jusqu'à 3 mois
- Mise en place et configuration : de quelques minutes (sur étagère sans connecteur) à plusieurs mois (spécifique)
- Industrialisation : déjà opérationnelle en SaaS à plusieurs mois en spécifique

# Quid de la techno ?



L'ensemble du spectre de l'IA peut s'appliquer à la gestion des talents :

- Le **Machine Learning et le Deep Learning** peuvent aider à identifier des habitudes et à développer une compétence prédictive sur un indicateur clef (exemple : mobilité des profils, projections du turnover et de l'absentéisme, conditions optimales de performance, ...)
- **Compréhension de textes et du langage** (NLP) pour extraire des informations des comptes-rendus d'entretiens, des enquêtes, des échanges de messages ...
- L'**ONA** (Organizational Network Analysis) permet d'apprendre des dynamiques des équipes afin d'identifier la bonne circulation de l'information, ou encore les phénomènes de groupe
- L'**analyse de sentiments** peut améliorer la prise en compte des ressentis dans les analyses
- La **Génération Automatique de Contenu** peut faciliter la rédaction de documents, de réponses ou de guides pour le recrutement, la mobilité ou l'accompagnement des talents.
- Les **Moteurs de Simulation et de Recommandations** peuvent amener à créer des "talents" virtuels plus disponibles et/ou complémentaires aux talents humains en place. Ils peuvent aussi accompagner les talents dans leurs prises de décision.

Outre les algorithmes d'IA, les sources de données sont aussi vastes et diverses. Toutes ne tombent pas sous le coup de la RGPD, ce qui peut permettre différents types d'analyse - notamment l'analyse de son écosystème. On distingue ainsi un ensemble de possibilités :

- Les données internes issues des SIRH ou des processus internes : historique du personnel, rapports d'entretiens annuels, exit interviews, historique de formations, ...
- Les données internes issues des outils hors RH : CRM, Gestion des Tickets Bâtiment (demandes aux Services Généraux), Messageries, ...
- Les données externes issues de "l'open data", facilement accessibles : Pôle Emploi, INSEE, DARES, DIRRECTE, ...
- Les données externes récupérables sur des sites tierces : sites carrières, job boards, plateformes de notation, réseaux sociaux, data brokers, sites d'actualité, ...

L'utilisation de l'IA et le croisement de ces données peuvent répondre à un large ensemble de cas d'usage autour de la gestion des talents.

# Retour d'expérience

## Conception d'un prototype pour la gestion des ressources critiques

Direction du Numérique (DNUM)

La DNUM (Direction du Numérique) de la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile) s'est engagée dans une dynamique d'innovation avec des solutions numériques de rupture qu'elle expérimente au sein de sa Fabrique Digitale. Il peut être cité dans ce cadre une étude qui vise à évaluer l'apport de solutions d'IA et de Machine Learning dans le pilotage des ressources critiques.

Le projet est constitué de deux étapes. La **première étape** du projet a consisté à étudier la possibilité d'automatiser la construction d'une base de données de référence s'appuyant sur des référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation. Pour ce faire, plusieurs solutions à base d'IA ont été étudiées, pour extraire de façon automatique des informations et valider des données. La **deuxième étape** du projet qui en découle vise à développer une preuve de concept (POC) d'une solution d'IA permettant à un manager de cartographier et de suivre les compétences de ses collaborateurs; de mieux détecter les talents ; de détecter au plus tôt les souhaits de mobilité et de rechercher en conséquence les profils internes ou externes susceptibles de les remplacer.



**MINISTÈRE  
CHARGÉ  
DES TRANSPORTS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Retour d'expérience

## 1. Avantages métier :

- Gagner du temps dans le traitement des données
- Améliorer l'image de l'entreprise : satisfaction des agents
- Proposer, sur la base des compétences attendues, des formations à un agent pour son évolution interne
- Rattacher des candidatures internes et externes et ressortir des CV qui peuvent correspondre à des fiches de poste mises à jour
- Constituer une base de données répertoriant les compétences individuelles des agents (savoir-faire et savoir-être) et les souhaits de mobilité internes ou externes
- Identifier les talents et les promouvoir plus rapidement en suggérant des parcours de formation spécifiques
- Anticiper les postes susceptibles d'être vacants, qui exigent des compétences spécifiques

## 2. Avantages techniques :

- Collecter, trier et analyser des données sous forme structurées ou en vrac; y compris dans des cas difficiles (ex : qualité de numérisation médiocre)
- Bénéficier d'une solution numérique à base d'IA qui apprend et s'ajuste de manière autonome
- Bénéficier de solutions d'IA capables de traiter des données complexes et en constante évolution, comme les niveaux de compétences ou le descriptif des postes

## 3. Difficultés / points d'attention :

- L'IA est un outil d'aide à la décision qui doit rester au service de l'humain
- L'IA ne peut pas se substituer à l'intelligence émotionnelle du recruteur
- Cette technologie ne doit pas remplacer les interactions humaines entre RH, managers et collaborateurs
- Connaissance minimum requise en matière d'IA et de Machine Learning pour bien définir son besoin, le traduire d'un point de vue technique et jouer un rôle dans l'administration de la base de données d'apprentissage

## Vision d'expert



**Il existe sur le marché des solutions d'IA clés en main pour aider les fonctions RH à identifier et attirer des talents.** Nous avons jugé important d'engager une démarche prospective pour défricher ce sujet, évaluer le niveau de maturité de quelques solutions avant de mettre en place un POC pour évaluer la faisabilité opérationnelle de ce type de technologie eu égard à nos besoins.

Le retour d'expérience des premières évaluations confirme que la performance de ce type de logiciel est intrinsèquement liée à la qualité des données qui nourrissent l'algorithme d'apprentissage et donc les décisions qui en découlent. Il est fait souvent recours à du Machine Learning, ce qui permet à la technologie d'évoluer sans cesse. **Dans certains cas difficiles (ex : résolution très basse d'un CV scanné), certains logiciels ne semblent pas suffisamment performants pour extraire correctement les données.**

Dans l'état actuel des développements, une analyse d'un opérateur peut ainsi s'avérer nécessaire pour vérifier le travail réalisé par les algorithmes. La présence d'un recruteur peut être aussi pertinente pour compléter et/ou nuancer le travail automatique réalisé par l'IA, voire vérifier l'authenticité des informations renseignées dans des documents.

Pour ce dernier point, il est à noter que des solutions sont explorées (ex: blockchain, algorithme d'IA vérifiant la cohérence globale d'un CV à partir de mots clés) pour aider les RH dans cette tâche qui peut s'avérer très chronophage. Pour certaines solutions, les algorithmes d'IA et les données qu'ils traitent sont hébergés dans le Cloud computing. A ce titre, il peut être rappelé l'importance de veiller au bon dimensionnement des ressources informatiques proposées, et au bon respect des recommandations de la CNIL et du RGPD.

**La mise en place de ce type de solutions exige aussi au sein de l'entreprise une infrastructure adaptée et la présence de Talents !**

Enfin, le besoin d'attirer et de conserver des Talents constitue une exigence forte pour les entreprises impliquées dans une démarche de transformation digitale, car elles doivent relever les défis des nouvelles organisations, des nouveaux process et des nouveaux outils. Parce que les nouvelles technologies (ex : metaverse) exigeront une rapide adaptation des métiers, il s'agira pour les entreprises d'identifier de nouveaux profils de Talents qui devront s'exprimer au travers de nouveaux métiers. La performance des entreprises sera donc encore plus liée à leur capacité à attirer et conserver des Talents.



**Belkacem LAÏMOUCHE,**  
Responsable de la Fabrique Digitale- DNUM  
@DGAC

# Retour d'expérience

## Gestion du Turnover et de l'engagement sur des métiers en tension

Quavitra

Une société technologique, présente partout dans le monde, opère sur des marchés où la tension sur les Talents est extrêmement forte. Elle observe une forte volatilité de ses ressources sur des métiers stratégiques - en particulier une forte augmentation du turnover ces dernières années.

Afin de compléter les résultats obtenus lors d'enquêtes collaborateurs et d'entretiens, elle a souhaité analyser de manière plus chiffrée la réalité des mouvements en cours, en comprendre davantage les causes et identifier de manière proactive les actions qu'elle peut mettre en œuvre afin de maîtriser le phénomène.

Pour y répondre, Quavitra a exploré en quelques jours un ensemble de données captées sur Internet, en particulier les plateformes de notation et réseaux sociaux professionnels. Ces données ont été complétées d'un ensemble de données issues des SIRH de l'entreprise : historique du personnel, rapports d'entretiens, ... Grâce à ses algorithmes de nettoyage, de classification, d'anonymisation et d'analyse, la société a pu mesurer un ensemble d'indicateurs clefs.

En particulier, pour 5 pays cibles :

- Évaluer la satisfaction sur 17 points de l'expérience collaborateur pour l'entreprise et ses principaux concurrents
- Identifier les sujets les plus discutés et les sentiments associés pour les populations visées
- Isoler des verbatim représentatifs des retours des collaborateurs et de leurs attentes
- Cartographier les services les plus en risque de départs

Une première phase a ainsi consisté en un diagnostic des causes du turnover et une analyse poussée des dynamiques de marché des populations ciblées.

L'entreprise a ainsi pu mettre en place un plan d'actions associé à un tableau de bord de pilotage afin de suivre l'évolution des principaux indicateurs et l'impact des transformations retenues.

Elle a pu en parallèle équiper ses managers afin d'anticiper les départs et de leur permettre d'identifier suffisamment en amont les actions possibles pour favoriser l'engagement et la fidélité de leurs ressources clefs.



**Quavitra**

**Avantages Métier : réduire le turnover, améliorer l'engagement, piloter avec des chiffres**

- Identifier les leviers les plus pertinents pour réduire le turnover sur les populations cibles
- Disposer d'éléments chiffrés pour prioriser les sujets et mettre en place un pilotage transverse
- Comparer sa situation avec la concurrence. En tirer une meilleure compréhension des éléments différenciants et des facteurs d'attractivité ou de départ
- Identifier les éléments clefs pour renforcer la marque employeur et l'engagement des populations cibles grâce à une bonne compréhension de leurs attentes sur le marché et une évaluation concrète de la capacité en interne à y répondre
- Disposer d'un plan d'actions pour les RH et les managers, actions priorisées selon leur potentiel d'impact sur le turnover et la satisfaction des équipes
- Mettre en place un tableau de bord de pilotage pour le ComEx et les RH qui s'appuie sur un chiffre concret
- Assurer le suivi du bon alignement culturel de toutes les parties : culture communiquée en externe / culture cible / culture expérimentée sur le terrain
- Anticiper les possibles départs et savoir comment y répondre au plus vite pour éviter une vacance de poste ou une perte de productivité

**Avantages Techniques : complétude, discrétion et rapidité d'exécution**

- Limiter les biais et permettre des résultats sans auto-censure ou discours politique grâce à une analyse uniquement opérée à partir des données
- Disposer d'un état des lieux chiffré, en miroir de la réalité, qui révèle ce que les collaborateurs n'osent pas toujours dire en entretien ou lors des enquêtes et sondages
- Obtenir des premiers tableaux de bord très rapidement : quelques jours pour avoir l'essentiel des indicateurs cibles grâce à une technologie sur étagère et une équipe déjà constituée
- S'appuyer sur les données permet une prise de mesure plus régulière et "discrète" : cela évite de trop solliciter les collaborateurs tout en constituant une vision holistique de l'organisation
- Intégrer l'analyse de l'entreprise dans son écosystème grâce à l'utilisation de données externes : dynamiques du marché, attentes des talents ciblés, benchmark de la concurrence, ...

**Difficultés / Points d'attention :**

- Certaines actions identifiées peuvent être transformantes pour l'entreprise. Disposer d'un accompagnement humain en parallèle pour affiner l'exploitation des chiffres, compléter le plan d'actions, suivre sa mise en place et soutenir les équipes sur le terrain est un vrai plus tant pour l'atteinte des objectifs que pour l'acceptation en interne
- Les analyses ont soulevé de nombreux points liés à la culture de l'entreprise et à ses politiques internes historiques comme des causes du turnover. L'appui du ComEx et de sponsors pour engager une transformation adaptée est un prérequis essentiel
- Pour l'intégration des données internes, selon la culture de dialogue social de l'entreprise, l'implication rapide du CSE dans le processus en plus de l'IT et du CDO peut être un vrai plus afin d'assurer la bonne compréhension des travaux effectués et d'en partager avec eux les résultats
- Sélectionner uniquement les données utiles selon le cas d'usage

## Vision d'expert



Pour que la gestion des talents soit efficace, il est nécessaire de l'inscrire dans une stratégie globale, alignée avec les objectifs de l'entreprise, son activité et sa culture. Et surtout, que l'organisation soit en capacité d'aligner son besoin vital de performance, avec les nouvelles exigences des talents - qui peuvent parfois entrer en contradiction. Sans ce dernier point, les départs et l'absentéisme sont appelés à se développer de manière exponentielle ce qui peut représenter un coût considérable pour l'entreprise et un vrai risque de perte de compétitivité. D'après une étude OpinionWay de Janvier 2022, 60% des collaborateurs envisagent de démissionner ou attendent du changement : les talents prennent le contrôle.

**Assurer le bon alignement de tous ces facteurs nécessite d'être en capacité de développer un suivi en continu des signaux faibles, de mesurer l'écart entre les objectifs et la réalité et de pouvoir développer une excellente connaissance de son écosystème.**

C'est dans ce cadre que l'IA prend tout son sens : elle permet de transformer les données en leviers de performance humaine. En facilitant le nettoyage et le traitement des données de formats très divers, puis leur compréhension et leur interprétation, elle permet aux dirigeants et à leurs managers de développer un véritable "sixième sens". L'analyse et le croisement de grands volumes de rapports, commentaires, profils, événements, etc. leur permet de mieux cerner les attentes de populations clés, de cartographier les comportements des talents sur leur marché, de mieux connaître leurs concurrents, d'anticiper leurs risques (départs, absentéisme, RPS, ...) et d'assurer le bon alignement de l'organisation et de ses managers autour d'une culture forte et engageante. Elle leur permet en outre d'être plus agiles et plus proactifs.

**L'IA donne la capacité de mettre des chiffres sur des intuitions** afin de construire et de déployer plus rapidement et plus efficacement une stratégie complète d'attractivité, d'engagement et de fidélisation de leurs talents les plus précieux, qu'ils ont parfois eu du mal à recruter. Cette stratégie peut alors se décliner en plans d'actions transverses comme en proximité auprès des managers.

Cette capacité de pilotage et d'anticipation permet enfin de disposer de tous les éléments utiles pour renforcer leur marque employeur en l'adaptant aux cibles stratégiques, mais aussi de travailler à une expérience collaborateur plus engageante en accord avec les attentes des talents.



**François-Alexandre GLAUDET**  
Président co-fondateur  
@Quavitra

## Vision d'expert



**Le constat est souvent sans appel de la part des collaborateurs/trices : séduit(e)s par une offre d'emploi aux conditions alléchantes, défendant des valeurs, des avantages et des promesses fortes pour la carrière, les salarié(e)s une fois en poste voient rapidement cette étincelle s'éteindre.**

Comme si toute l'énergie avait été concentrée pour attirer les meilleurs talents, et qu'une fois en poste, la flamme s'estompait et les salariés n'étaient plus aussi choyés et parfois même considérés comme une force de traction immuable pour l'entreprise. Par ailleurs, le rapport à l'emploi est en pleine métamorphose et un nouveau paradigme est en train de voir le jour : les salarié(e)s n'ont pas peur du changement et son prêt(e)s à quitter leur emploi pour un autre dans lequel les conditions d'embauche sont plus favorables, les perspectives d'évolution sont évidentes et la vision d'entreprise les anime.

**L'accent doit plus que jamais être mis sur la rétention des talents au sein des entreprises.** Cette démarche implique un accompagnement individualisé des salarié(e)s, dont les compétences, les motivations et les valeurs sont uniques et évolutives. Pour répondre à ce challenge d'envergure, les outils d'IA se révèlent être d'une aide précieuse pour les équipes RH. Capables d'identifier les liens entre de grands nombres de données de natures différentes, les algorithmes d'IA peuvent d'ores et déjà apporter une vision globale des compétences nécessaires à la croissance de l'entreprise, qui au lieu d'être recherchées à l'extérieur de la société par le biais d'une campagne de recrutement, pourront être acquises par des collaborateurs/trices désireux/ses d'ajouter une corde à leur arc et dont le bagage "métier" et les capacités d'adaptation leur permettent d'être formé(e)s rapidement. La transférabilité de la compétence (reskilling) est ainsi au cœur de la rétention des talents. L'IA peut aussi être employée à

d'autres fins pour promouvoir la rétention des talents, notamment en analysant les besoins et les attentes des collaborateurs en temps réel, ou en offrant une vue prédictive des mouvements des salarié(e)s au cours du temps. Dans les années à venir, ces outils devraient ainsi contribuer à renforcer la capacité des équipes RH à offrir un accompagnement individuel aux collaborateurs/trices, source d'un plus grand épanouissement professionnel pour les salariés et d'une pérennité assurée pour la société.

**A travers l'usage progressif de ces outils innovants, se construit une vision de la gestion des talents centrée sur l'individu, ses besoins, ses aspirations, ses compétences et ses limites.**



**Delphine POTDEVIN**

Cheffe de Projet R&D @DAVI The Humanizers  
Chercheuse @LISN-CNRS

# Evolutions et perspectives



La gestion des talents fait l'objet d'outils à base d'intelligence artificielle qui permettent d'aider la fonction RH et plus généralement les managers à piloter plus facilement cette activité critique.

De nombreux logiciels ont ainsi émergé sous l'impulsion du numérique et des algorithmes d'IA pour répondre à différents cas d'usage : détecter des talents, piloter la carrière des ressources critiques, anticiper les risques (turnover, absentéisme, RPS), etc.

L'un des enjeux est à présent de continuer à améliorer la fiabilité des outils existants dans l'objectif de réduire les biais dans les classifications et les prédictions issues d'algorithmes d'IA. L'un des leviers identifiés réside en une meilleure sélection des données d'entraînement des algorithmes pour accroître l'efficacité des processus RH. Assurer une diversité dans les équipes chargées des algorithmes est également clef pour limiter l'apport involontaire de biais.

Il s'agira aussi de chercher à humaniser et à mieux personnaliser les logiciels d'IA dans l'objectif d'améliorer leur acceptabilité et pour permettre une meilleure expérience des utilisateurs.

Plusieurs pistes commencent à voir le jour. Outre les "chatbot", on notera le déploiement d'agents conversationnels interactifs et bienveillants, comportant des traits humains et amicaux. Cette innovation peut aussi faciliter l'identification de talents pendant les entretiens, notamment auprès des personnes de nature introvertie car elles seront plus disposées à dévoiler leurs compétences. Elle encouragera sans doute les collaborateurs à réaliser plus souvent des entretiens RH, avant de déclencher automatiquement des entretiens physiques avec des managers selon les cas (signaux faibles, souhait de mobilité, etc.). Comme toujours ces technologies sont encore à mettre à l'épreuve de l'adoption des utilisateurs et pourront nécessiter un accompagnement dans la transition.

Pour permettre à des talents de se projeter plus facilement au sein d'une entreprise, les nouvelles technologies peuvent jouer là encore un rôle important, par exemple en illustrant les trajectoires de carrières possibles à court, moyen et long terme.

Enfin, les entreprises engagées dans une démarche de transformation devront inscrire la gestion des talents dans des processus digitalisés en perpétuelle mutation.

# Évolutions et perspectives

## Transformation profonde du travail et des métiers

Sous l'impact combiné de l'intelligence artificielle et de la robotique, de très nombreux métiers sont appelés à se transformer : certains disparaîtront quand d'autres, inconnus à ce jour, émergeront. C'est une refonte totale des référentiels métiers et la notion même de talent est appelée à être mise au défi de l'IA.

Grâce aux technologies d'IA déjà en place, de premiers algorithmes sont en capacité de détecter à partir des offres d'emplois publiées, quels métiers et quelles compétences apparaissent et dans quels volumes. Ce traitement va s'accélérer et permettre la mise en place de référentiels métiers organiques, mouvants, qui s'adapteront d'eux-même et toujours plus vite aux évolutions. Les systèmes de génération de contenus pourront alors prendre le relais pour les rédactions d'offres, les algorithmes d'analyse et les interfaces conversationnelles pour la recherche et la qualification des candidats et fournir au recruteur une sélection de profils qui apparaîtront comme les plus adaptés à la mission et à l'entreprise. Des mécanismes similaires vont également être introduits pour l'anticipation des envies de mobilité et de la gestion de carrière, ou encore la prévention des départs.

## Nouveaux modes de communication et talents virtualisés

L'environnement de travail est appelé à également se transformer rapidement avec les technologies de métavers, de réalité virtuelle ou de réalité augmentée. Les moteurs de simulations pourront aussi introduire la présence de "talents" virtuels dans l'entreprise mus par l'intelligence artificielle, disponibles 24h/24 et 7j./7. C'est une réelle opportunité pour démocratiser ce qui peut être compliqué aujourd'hui et imaginer les usages de demain : simuler une prise de poste pour savoir si un métier peut nous plaire, se former par manipulations virtuelles,

regrouper des équipes internationales dans un même environnement virtuel, assurer des permanences et des astreintes sans humain, ...

De par ces changements, les relations des humains à leur environnement de travail seront grandement impactées. Là encore l'IA pourra jouer un rôle en évaluant leur satisfaction à cet environnement, en analysant les dynamiques à l'œuvre et en permettant une bonne détection des risques type RPS, voire en assurant une bonne animation des équipes.

## Personnalisation de l'expérience talent, managers augmentés et décideurs virtuels

Cette compréhension et cette anticipation des satisfactions et des comportements individuels pourra amener à enfin pouvoir offrir à chaque collaborateur une expérience dans l'entreprise qui lui soit entièrement personnalisée, voir anticiper ses demandes. Mis entre les mains des managers, ces technologies pourront leur permettre une meilleure compréhension de leurs équipes et développer une capacité à mieux les accompagner. L'IA sera un véritable relais d'aide à la décision pour ces managers en leur poussant des scénarios et des actions dont la performance aura pu être évaluée au préalable. Ces technologies pourraient ainsi diminuer le management toxique et les possibilités de harcèlement. Nous pourrions également disposer de coaches virtuels afin d'améliorer le leadership, ou de développer la QVT au sein de l'entreprise. Enfin, les équipes pourront être optimisées en les constituant par matching affinitaire et évaluations de compétences ou de performance. Pousser le modèle plus loin pourrait amener à créer une hiérarchie virtuelle basée sur la seule décision calculée par intelligence artificielle. Ainsi, une société chinoise de jeux vidéo a annoncé en septembre 2022 avoir nommé une agent virtuelle "co-CEO" de l'entreprise une semaine sur deux, avec pouvoir de signature et de décision.

# Évolutions et perspectives

## Besoin d'une IA de confiance

Ce dernier cas d'usage montre que l'IA peut amener autant à l'utopie qu'à la dystopie. C'est pourquoi il faudra rester vigilant quant à la transparence du fonctionnement des algorithmes. Pour une meilleure acceptation sociale, entretenir une capacité d'explication des décisions restera essentiel - ce qui est un défi immense pour le deep learning. Tout cela souligne l'importance qu'auront les managers et les décideurs dans une gestion des talents imbibée à l'IA : pouvoir expliquer et discuter des décisions. Pouvoir identifier qui développe ces algorithmes, dans quel pays et contexte culturel (risques de biais) opèrent-ils leurs développements, ... autant de questions importantes à se poser.

L'essor du "Web 3" et les concepts associés de décentralisation des données et de leur propriété sont également des technologies qui pourront impacter l'ensemble de cette chaîne, apportant plus de contrôle sur les données, potentiellement plus de transparence. Ils mettent également à l'épreuve la manière actuelle de fonctionner de l'intelligence artificielle basée sur l'apprentissage sur un grand volume de données. Il devrait alors apparaître des IA "frugales" plus à même de redonner au talent une certaine maîtrise sur ces algorithmes.

## Apports et limites des régulations : vers une dépendance accrue ?

Une partie de cette confiance pourra également être amenée par le régulateur. C'est déjà en partie le cas par le contrôle apporté à la donnée individuelle dans le cadre de la RGPD. Demain, l'AI Act européen devrait encadrer les champs des possibles de l'IA en Europe. Mais cela peut aussi s'avérer contre-productif. Dès lors, l'innovation dans le domaine sera encore plus contrainte en Europe, alors que des pays comme les États-Unis, la Chine ou l'Inde, déjà plus avancés, accéléreront. C'est un risque qui va porter sur notre capacité à leur opposer un modèle plus en phase avec nos valeurs et à assurer notre souveraineté et notre contrôle sur ces outils. Comment nos entreprises, qui devront faire face à des concurrents dopés à l'IA, pourront-elles maintenir leurs positions ? Finiront-elles pas acheter, de nouveau, les technologies américaines ou asiatiques plus matures faites d'équivalents européens ? Aurons-nous une nouvelle délocalisation des talents dans les métiers en émergence car ceux-ci seront illégaux en Europe et que les environnements virtuels auront facilité les échanges ? Devrons-nous sous-traiter hors d'Europe de nombreux métiers ainsi que le calcul de nos éléments de décisions stratégiques, en particulier en matière de gestion des talents ?

# Aller plus loin

## Gartner Says 80 Percent of Today's Project Management Tasks Will Be Eliminated by 2030 as Artificial Intelligence Takes Over

Gartner Analysts to Discuss Project Management Technology Trends at the Gartner Program & Portfolio Management Summit, June 17-19 in Washington, DC

Article de blog – Gartner says 80 percent of today's project management tasks will be eliminated by 2030 as AI takes over



### Intelligence artificielle et Management des ressources humaines : pratiques d'entreprises

Par Françoise CHEVALIER  
HEC Paris, Laboratoire GREGHEC  
et Cécile DEJOUX  
Cnam, Laboratoire LIRSA

Article de recherche – Intelligence Artificielle et Management des Ressources Humaines : pratiques d'entreprises  
Chevalier et Dejoux (2021)

FabLab by Inetum  
3 987 abonnés  
11 mois

"Les besoins en #IA sont souvent trop généralistes, et plus le modèle est généraliste plus il est difficile à faire, à maintenir et plus il est compliqué d'obtenir de bons résultats", Jean-Paul Muller, AI Global Practice Manager du groupe Inetum

Retour de conférence sur le thème de : #IA et projet à engagement ; un cauchemar inextricable ? Lors du SIDO Lyon - IoT, IA, Robotique & XR. Durant ce workshop, nous avons parlé de la difficulté de s'engager sur un projet portant des solutions IA tant sur le plan juridique, planning que résultats.

Communication régulière des travaux du FabLab d'Inetum sur LinkedIn



Enquête – La grande enquête du manager augmenté  
Axys Consultants

Article de blog - Avis d'expert : Comment l'IA change le rôle du manager  
Cécile Dejoux (2020)

# État des lieux des startup existantes

Liste non exhaustive, mise à jour en novembre 2022, de startups proposant des solutions de gestion des talents.  
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  
**El Ghazouani Hamza**, PwC  
**Georges Bernard**, Société Générale  
**Glaudet François-Alexandre**, Quavitra  
**Laïmouche Belkacem**, DGAC  
**Monget Pierre**, Hub France IA  
**Michel Loïc**, 365 Talents  
**Paumard Philippe**, Pôle Emploi  
**Perrot Patrick**, Gendarmerie Nationale  
**Piantoni Laurence**, Pôle Emploi  
**Potdevin Delphine**, Davi  
**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](mailto:gt-rh@hub-franceia.fr)

