

ÉPISODE #9

# L'IA pour les RH

Formation et  
développement des  
compétences



# Enjeux métier



La **formation et le développement des compétences** sont deux processus essentiels dans l'acquisition et l'amélioration des aptitudes professionnelles des collaborateurs et donc de la performance des organisations.

Ces processus sont confrontés à plusieurs défis tels la recherche d'une meilleure adéquation entre les compétences réelles des collaborateurs et leur plan de formations, ou bien le besoin qu'éprouvent les professionnels RH de consacrer plus de temps à des échanges sur le terrain en se libérant des tâches chronophages liées à la gestion administrative des dossiers des collaborateurs. De même, en tant que garantes du maintien de l'employabilité des collaborateurs sur le marché du travail, les entreprises ont une grande responsabilité dans l'accompagnement de leurs collaborateurs dans les parcours de carrière et de développement des compétences.

Ces défis soulignent l'importance de repenser les stratégies de formation et de développement des compétences, en les adaptant aux réalités changeantes du monde du travail tout en garantissant un accès adapté à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel.

**Les principaux enjeux de la formation et du développement des compétences sont listés ci-après**

- La gestion administrative de la formation est perçue comme une activité chronophage. Les fonctions RH aimeraient pouvoir se déplacer sur le terrain pour comprendre les problématiques des collaborateurs.
- Il est constaté que certains éprouvent des difficultés à trouver des organismes de formation de qualité.
- Les formations réalisées ne sont pas toujours adaptées (absence d'évaluation des compétences en amont, besoins imprécis, etc.).
- L'évaluation des compétences est une étape cruciale pour définir des formations adaptées. Cet exercice, lorsqu'il est réalisé, arrive parfois tardivement alors qu'il peut être anticipé et monitoré dans le temps.
- La fonction RH peut ne pas être impliquée dans le processus d'évaluation des compétences, ce qui ne facilite pas la définition du besoin et également l'évaluation des formations suivies par les collaborateurs (parfois cette évaluation est réalisée de façon objective).

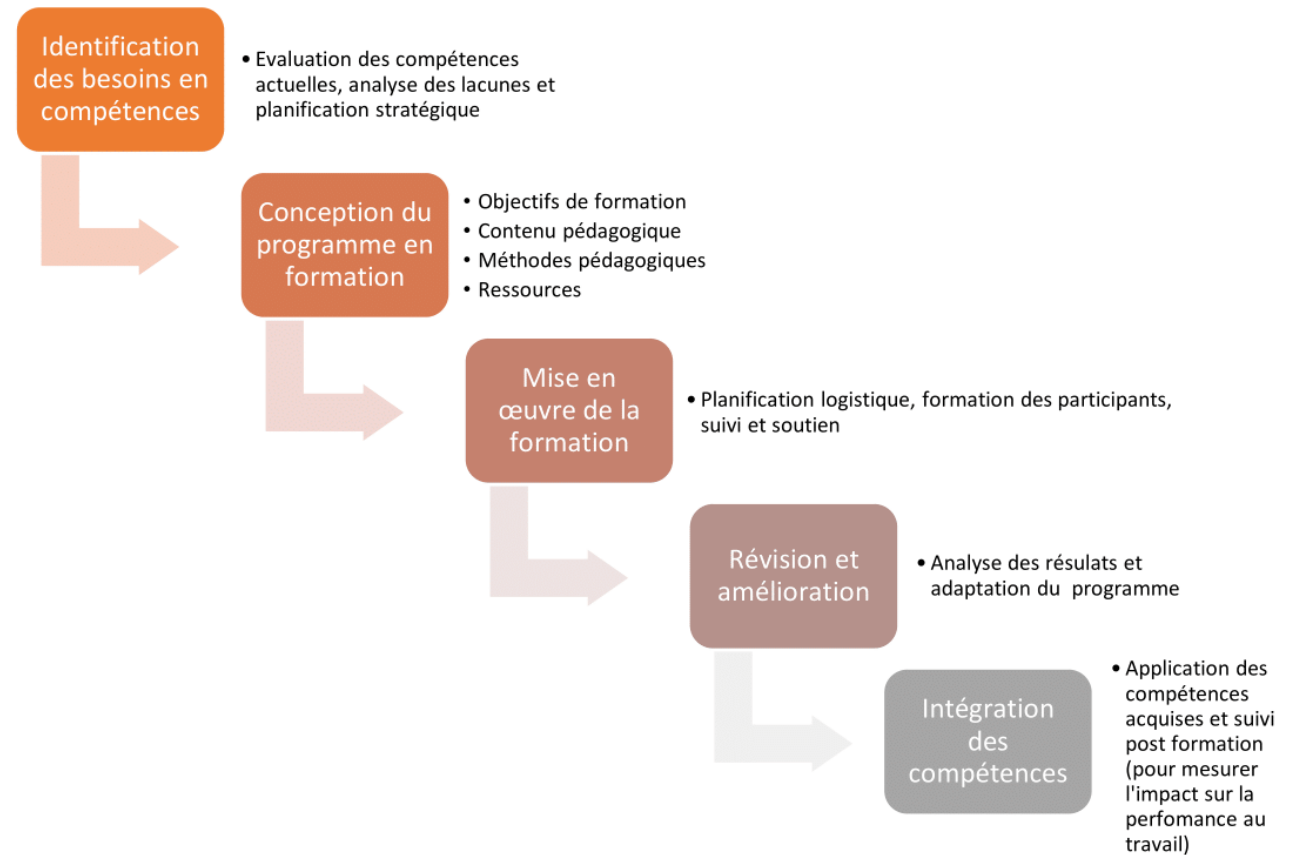
# Enjeux métier



## Les grandes phases du processus de formation et de développement des compétences

Ces phases sont conçues pour garantir une planification, une mise en œuvre et une évaluation efficace du programme de formation.

Ces phases fournissent un cadre pour la gestion de la formation et du développement des compétences au sein d'une organisation. Il est important de noter que le processus de formation est cyclique, avec des itérations continues pour s'adapter aux besoins changeants de l'organisation et de l'environnement.



# Enjeux métier



## La recherche de solutions d'intelligence artificielle (IA) adaptées au besoin des organisations

Les technologies numériques et notamment l'intelligence artificielle (IA) offrent des opportunités pour relever ces défis à condition qu'elles soient alignées sur les objectifs spécifiques de l'organisation et qu'elles puissent prendre en compte la qualité des données et l'expérience des utilisateurs.

L'intégration des technologies d'intelligence artificielle (IA), y compris les IA génératives, offre un large éventail de solutions pour relever les défis en matière de formation et de développement des compétences.

À l'heure des IA génératives, ces solutions sont de plus en plus pertinentes et puissantes.

Dans ce document, nous proposons des recommandations pour aider les professionnels des ressources humaines (RH) à choisir et à

mettre en œuvre des solutions fiables en phase avec leurs préoccupations.

Sans vouloir être exhaustif, ces recommandations incluent :

- Une sensibilisation liée à l'intégration de l'IA dans les processus de formation et de développement des compétences (slide 4)
- Des conseils en matière de gestion de projet pour structurer les travaux inhérents à l'intégration d'une solution d'IA dans les processus de formation et de développement des compétences
- Des enseignements issus de retours d'expérience
- Deux visions d'experts

## Définitions

- **Formation** : Acquisition de compétences spécifiques pour améliorer la performance actuelle dans le poste de travail
- **Développement des compétences** : Renforcement des compétences et préparation à l'évolution de la carrière au sein de l'organisation.

*actuelles, tandis que le développement des compétences vise à élargir les capacités des collaborateurs de manière plus générale pour les préparer à l'évolution de leur rôle et de leur carrière.*

- **Plan de développement des compétences** : Un plan individuel pour améliorer les compétences et les aptitudes d'un employé, élaboré en collaboration avec son manager.

*La formation se concentre sur l'acquisition de compétences spécifiques pour les tâches*

# L'IA au service de la formation et le développement des compétences



Avant de mettre en perspective l'IA avec la formation et le développement des compétences, allons faire un tour au sous-sol.

L'apprentissage sous-tend à la fois l'IA et la formation, surtout la quasi-totalité de notre cognition. L'humain apprend avant même de respirer de l'air et au cours de son développement emploiera diverses stratégies, parfois même sans s'en rendre compte quand on considère l'apprentissage implicite. Bien sûr nous ne sommes pas seuls, dans nos sociétés, nous bénéficions de tuteurs qu'ils soient enseignants, formateurs, parents, amis, maîtres à penser, ... En parallèle, nous pouvons accéder à de nombreuses ressources, livres, Internet, divers médias, ChatGPT,...

Ni l'apprentissage, ni la formation n'ont attendu l'IA pour exister. D'ailleurs, on parle de *machine learning*, l'informatique s'inspire librement de terminologies relatives au fonctionnement des êtres vivants. Après la tradition orale arrive la Connaissance par l'écrit puis l'imprimerie. Quelques milliers d'années plus tard d'autres médias sont nés, l'avènement de l'informatique et en particulier d'Internet promet un accès à tout le Savoir de l'humanité. Aujourd'hui avec les IA génératives, on nous prédit la fin de nombreux métiers en nous faisant miroiter des réponses à toutes nos questions ! Mieux, de nombreuses tâches peuvent s'opérer directement sur simple demande. Plus besoin de savoir coder, illustrer, créer, connaître le droit et bien d'autres choses. La messe est dite ! Que de domaines où la formation et la montée en compétences ne sont plus utiles, ouf ! Faisons simplement un pas de côté. Avant de faire l'inventaire de tout ce qui semble devenir « inutile », car remplaçable, scrutons les apports de l'IA applicables pour la

formation.

Là où l'Internet du siècle dernier pouvait nous laisser sans voix face à la masse de données, aujourd'hui les choses ont bien changé. Une simple recherche permet d'accéder à des contenus, le plus souvent en rapport. Nous pouvons même converser avec le système pour affiner notre demande. Cette pêche à l'information fonctionne relativement bien et nous permet, avec un point d'accès unique armé d'IA, de trouver des éléments à consulter. Vous voulez vous former à la dissertation ?

Le système vous proposera des vidéos, des sites ou des documents à télécharger. Ensuite, c'est à vous de jouer. Vous allez, sans présager de la qualité didactique et pédagogique du support, vous autoformer. Attendez ! Pourquoi s'embêter ? Demandons directement à ChatGPT de faire la dissertation ! Ce système permet de faire à notre place, pourquoi devrais-je apprendre à dissenter ? Ne serait-il pas plus simple d'apprendre à parler le langage de la machine pour en tirer le meilleur ? Mais avec qui parle-t-on vraiment ? A partir de quelles connaissances se construisent ces modèles d'IA ? Apprend-t-on la même chose dans une bibliothèque universitaire à Paris et à Pyongyang ? Comment apprendre avec un système qui ne peut être contredit ? L'IA est-elle dogmatique ? Le dogmatisme et les illusions persillent les modèles d'IA génératives. Au-delà des prompts, il est nécessaire de travailler une forme d'esprit critique. Mais comment l'apprendre ?

# L'IA au service de la formation et le développement des compétences



Revenons au sujet de fond, l'IA au service de la formation et de la montée en compétences.

La facilitation de la recherche d'informations, l'adaptation, la reconnaissance par les pairs, la variété des contenus, les conseils pour organiser son apprentissage sont quelques exemples où l'IA peut soutenir notre évolution. La supervision reste critique pour adapter l'ensemble aux changements et coller aux besoins.

Commençons par la personne à former. Savoir d'où on part et ce que l'on vise est une des conditions *sine qua none* d'une formation réussie. Sans les prérequis vous courrez à l'échec. L'IA permet de vous profiler et de faire évoluer vos données pour vous proposer des formations adaptées à votre niveau, voire vous conseiller des contenus additionnels pour renforcer l'acquisition. En vous suivant, le système pourra déterminer en fonction de vos évaluations le format des contenus qui vous conviennent le mieux et les faire varier pour optimiser votre apprentissage (*adaptive learning*). En plus de votre formation, vous pouvez échanger avec un agent conversationnel supervisé par une équipe pédagogique qui se fait fort de maintenir le système. Pour s'assurer que vos données personnelles restent bien votre propriété exclusive, le *federated learning* vous permettra de conserver ce qui vous appartient sur vos appareils.

Une IA émotionnelle aura la capacité de déterminer, si vous suivez bien et n'êtes pas en queue de wagon. Si vous êtes en train de suivre ce module qui vous convient parfaitement, c'est grâce à votre responsable RH-formation qui a consulté une IA conversationnelle validée par un groupe d'experts pédagogiques qui garantissent la pertinence des contenus et la qualité des modules. Les mêmes qui grâce à des outils à base d'IA peuvent modifier les contenus de cours pour les maintenir à date sur le fond et la forme. Ceux-là ont à cœur de vous faire acteur de votre formation et pas simplement consommateur.

L'IA en formation est indubitablement une facilitatrice dès le moment où elle est utilisée au profit des apprenants sous la supervision des sachants. Permettons un pléonasme sur un truisme, en ajoutant que cela n'est pas le seul domaine où nous pouvons l'appliquer.

# L'IA au service de la formation et du développement des compétences

## Quelques exemples



Cas d'usage	Enjeux	Apport de l'IA
<b>Formation lors de l'onboarding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une intégration rapide des nouveaux employés dans la culture, les processus et les outils de l'entreprise.</li> <li>Prévenir la perte de connaissances internes due au turn over</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de profils d'apprentissage personnalisés</li> <li>Utilisation de systèmes de recommandation pour suggérer des ressources et des formations adaptées à chaque nouvel employé.</li> </ul>
<b>Formation sur les logiciels internes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexité des outils internes nécessitant une formation approfondie.</li> <li>Formation traditionnelle insuffisante pour couvrir des cas spécifiques ou les mises à jour fréquentes des logiciels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chatbots formés à l'IA pour une assistance en temps réel</li> <li>Surveillance de l'utilisation du logiciel par l'IA, identification des erreurs courantes et proposition de formations ciblées pour les corriger.</li> </ul>
<b>Optimisation du parcours de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parcours de formation standardisés sans prise en compte des connaissances préexistantes, entraînant des redondances et une perte de temps.</li> <li>Insatisfaction des employés face à des formations jugées inutiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation des compétences et des connaissances avant la formation, permettant de créer un parcours personnalisé.</li> <li>Utilisation de systèmes d'évaluation en temps réel</li> </ul>
<b>Formations réglementaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changements fréquents des réglementations nécessitant une mise à jour constante des connaissances.</li> <li>Non-respect des réglementations pouvant avoir des conséquences juridiques et financières.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisation de la surveillance des changements réglementaires par l'IA</li> <li>Conception de quiz ou de simulations par l'IA pour garantir la compréhension et l'adhésion aux nouvelles réglementations.</li> </ul>
<b>Gaps de compétences pour la montée en poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour progresser ou changer de poste, les employés doivent souvent acquérir de nouvelles compétences.</li> <li>Manque d'identification claire des compétences requises pouvant entraîner un sentiment de confusion et d'insatisfaction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des descriptions de poste, des évaluations de performance et d'autres données pour identifier les compétences clés requises</li> <li>Recommandation de formations, de ressources ou de mentorats spécifiques pour combler ces lacunes.</li> </ul>

Apport de l'IA pour quelques cas d'usage

# Critères et méthodologie



## Critères de réussite

- Objectifs clairement définis
- Amélioration des performances individuelles et collectives
- Amélioration de la connaissance des perspectives de carrière
- Adoption et engagement des utilisateurs
- Adhésion et implication des parties prenantes tout au long du projet
- Valorisation des compétences



## Modalités de déploiement

- Pilote restreint, pour évaluer l'efficacité de la solution dans un environnement contrôlé.
- Évolution progressive.
- Formation des utilisateurs
- Communication continue



## Collecte et gouvernance des données

- Politique de confidentialité
- Sécurité des données
- Traçabilité des données



## Parties prenantes

- Identification des parties prenantes selon le périmètre choisi pour le déploiement de l'outil
- Équipes RH, CODIR, ambassadeurs, ensemble des collaborateurs (pour co-construire la solution) et managers
- Création d'une équipe projet ad-hoc



## Périmètre opérationnel de l'outil

- Définition des fonctionnalités
- Intégration avec les systèmes existants, avec les processus métiers actuels



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

- Étape de conception
- Déploiement et ajustements
- Formation et adoption
- Accompagnement au changement (acculturation, etc.)



En suivant cette méthodologie, l'objectif est de permettre une meilleure préparation pour concevoir, déployer et évaluer un projet d'IA réussi dans le domaine de la formation et du développement des compétences. A titre indicatif, sur un projet standard à personnaliser, le retour d'expérience de projets menés montre que le déploiement de la solution s'opère dans un délai de 6 à 12 mois.



# Retour d'expérience

## Coach Virtuel pour Formateurs



Le projet de coach virtuel est destiné aux enseignants et vise à les accompagner dans leurs premières années d'enseignement. L'objectif est de fournir un système portable permettant d'interagir avec une IA agissant comme un "formateur expérimenté". Le système repose sur un Modèle de Bonnes Pratiques (MBP), une IA de coaching (IAc), et une IA émotionnelle et conversationnelle (IAéc). L'interaction utilisateur se fait via l'IAéc, facilitant le dialogue avec l'IAc. Le coaching consiste à poser des questions, guider le formateur, et comparer ses solutions aux bonnes pratiques du MBP. À terme, le service vise à permettre aux enseignants débutants de découvrir leurs propres solutions validées par des pairs plus expérimentés.

Cette recherche-action, menée dans le cadre du projet Mobicampus (2020-2025), se divise en trois étapes. Tout d'abord, une phase d'identification des principales difficultés des premières années de formation à travers un questionnaire comprenant cinq composantes. Ensuite, les résultats guident le développement d'une application et d'Intelligences Artificielles (IA). Enfin, une expérimentation terrain avec les utilisateurs finaux valide et optimise la solution.

### ✓ Critères de réussite

Nombre d'accompagnement effectué avec succès  
Adoption du logiciel

### ✓ Modalités de déploiement

Webapp

### ✓ Collecte et gouvernance des données

Définition des types de données à collecter  
Mise en place de procédures de protection des données  
Planification de l'archivage et de la suppression des données



Le questionnaire identifie les problématiques majeures selon un modèle d'identification des besoins et compétences, avec la possibilité d'automatiser cette étape pour personnaliser l'expérience de l'utilisateur. L'approche coaching, basée sur un modèle de bonnes pratiques, permet à une IA de guider l'utilisateur en permanence, favorisant une auto-gestion en quasi-temps réel des situations délicates. Ce "coach virtuel" s'inscrit dans une démarche où l'utilisateur devient acteur, exprimant ses préoccupations et élaborant des solutions, complémentaire à la formation pour maintenir et acquérir des compétences.

### ✓ Parties prenantes

DAVI  
Coach professionnel (Olivier Malafronte)  
Formateur  
CMQ Automobile mobilité futur

### ✓ Périmètre opérationnel de l'outil

Situation bordée par le modèle de bonne pratique  
Supervision des échanges

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

3 à 4 ans pour la première mise en place.  
Trois à six mois pour les déclinaisons sur d'autres expertises

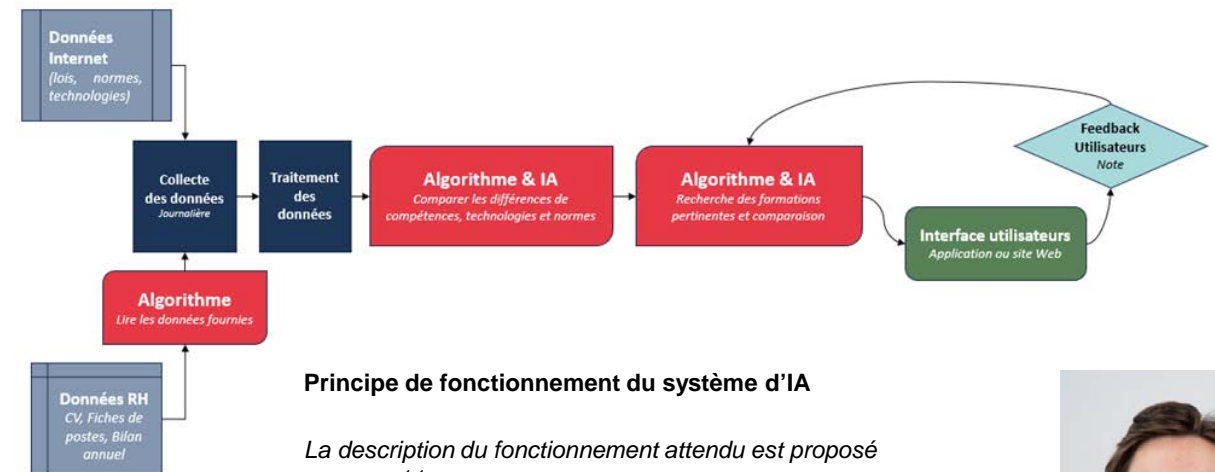
# Retour d'expérience

## Gestion automatique des besoins en formation



Dans un environnement où les ressources humaines sont constamment sollicitées, l'un des défis majeurs réside dans la gestion optimale du temps. Actuellement, une part importante de l'effort des RH est allouée à des tâches répétitives et chronophages, comme le suivi des évolutions de compétences, des réglementations et des normes. Cette situation limite leur capacité à se concentrer sur des interactions humaines essentielles. En outre, dans un monde qui évolue rapidement, maintenir une veille active et pertinente est nécessaire pour rester à jour. Face à ces enjeux, l'intégration de l'intelligence artificielle peut représenter une solution pertinente. En automatisant ces processus, l'IA libère en effet du temps précieux pour les RH, leur permettant de se recentrer sur des aspects plus stratégiques et humains de leur rôle.

C'est dans ce contexte que La Fabrique Digitale de la DGAC conçoit un système de Machine Learning, capable d'analyser et d'interpréter une grande variété de données RH. Grâce à l'intelligence artificielle, ce système détectera les évolutions pertinentes en termes de norme, de réglementation et de technologie, et proposera automatiquement des formations adaptées aux employés concernés. L'impact de cette approche est significatif : elle permet une gestion proactive des besoins en formation, tout en contribuant au développement continu des compétences. Cette approche marque un pas en avant vers une gestion plus dynamique et adaptative, alignée sur les évolutions rapides que nous traversons.



### Principe de fonctionnement du système d'IA

La description du fonctionnement attendu est proposé en page 11.

**Martin LUCAS**  
Ingénieur Datascientist stagiaire  
EFREI, à la Fabrique Digitale  
de la DGAC



# Retour d'expérience

*Gestion automatique des besoins en  
formation*



## Description du fonctionnement attendu :

Imaginons un gestionnaire RH qui débute sa journée de travail. Il se connecte au système de veille compétences conçu par la fabrique digitale de la DGAC. Sur son tableau de bord, il trouve une synthèse actualisée des dernières réglementations, normes technologiques et tendances de compétences, soigneusement compilée par l'algorithme de Machine Learning ainsi que les données trouvées sur des sites internet (pôle emploi, ANSSI etc). Le système a déjà comparé ces données avec les profils actuels des employés et les besoins en compétences identifiés dans les fiches de poste.

Pour chaque employé, une liste de formations recommandées, classées par pertinence, est prête à être examinée. Le gestionnaire peut alors sélectionner les employés concernés et leur assigner des formations spécifiques, le tout en quelques clics. L'efficacité et la pertinence des recommandations de formation sont renforcées par un feedback continu des utilisateurs, qui permet au système d'affiner ses critères de correspondance et d'amélioration.

# Vision d'expert



Nous avons été habitués à ce que les technologies brassent des quantités de données pour fournir des suggestions ou des recommandations. Beaucoup de solutions digitales dans le domaine de la formation et du développement se trouvent dans un paradigme « push », c'est-à-dire d'analyse de données de l'individu avec un but de fournir la meilleure information, le meilleur contenu, le meilleur conseil ou la meilleure mise en relation – meilleure pouvant aussi vouloir dire le plus adapté à l'individu. Or dans certaines pratiques comme l'accompagnement ou le coaching, le paradigme est bien différent car la valeur ajoutée de la pratique se base plutôt sur l'apport d'un espace neutre et confidentiel où l'individu est écouté activement et questionné pour faciliter ses analyses des situations ou ses problématiques, ainsi que ses analyses de soi et de ses expériences passées. Dans ce paradigme plutôt « pull » où l'individu est invité et guidé à réfléchir et générer des solutions de par sa propre expérience, l'IA apporte de nouvelles opportunités en se concentrant sur les comportements de facilitation (écoute active, questionnement réflexif, reformulations etc.) bien connus dans les pratiques telles que le process consulting, le coaching, l'ergonomie du travail ou la didactique (pédagogie pour les enfants, andragogie pour les adultes).

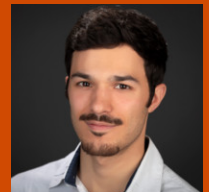
Au niveau scientifique, la recherche en psychologie génétique, cognitive, ergonomique et développementale (de Piaget à Vygostky, puis Vergnaud, Récopé, Coulet par exemple), ainsi que la recherche en éducation (Hubert, Le Ny par exemple) nous permettent de comprendre les stratégies mises en œuvre par les individus pour s'adapter aux contraintes d'une situation rencontrée. Ils développent de nouvelles connaissances et de nouveaux comportements lorsqu'ils créent ou modifient leur relation affective à la situation qu'ils rencontrent en utilisant les informations disponibles pour ajuster leur représentation initiale de la situation (ou du problème, de l'objectif, de la tâche) et donc de leur système cognitif et affectif. Les scientifiques dans l'éducation et le management (Engeström, Journé, Raulet-Croset par exemple), mais aussi les ergonomes et psychologues du travail (Rabardel, Coulet, Récopé par exemple) nous permettent aussi de comprendre que les mécanismes d'adaptation de l'individu se font en situation, dans l'action, et sont influencés par l'évolution des situations de manière dynamique. Pour s'adapter, il est nécessaire de questionner les situations (objectifs, tâches, actions, comportements, autres personnes, instruments, techniques, décisions etc.) et de se questionner soi-même (prendre une posture plus réflexive pour questionner le système dans lequel on agit et son système de valeurs, croyances, ses propres ressentis etc.). Ces processus réflexifs, et réflexifs, permettent aux individus de créer du sens dans les situations ou tâches rencontrées et donc de s'adapter plus facilement à leur dynamique. Par exemple, il est reconnu chez beaucoup d'experts en développement managérial, qu'il est nécessaire de

développer une capacité de réflexion critique et de réflexivité, en situation, pour être capable de développer ses compétences managériales.

Pour en revenir au sujet initial, l'usage de l'IA ne veut pas forcément dire développer de meilleurs contenus d'apprentissage ou de meilleurs systèmes de conseil ou de recommandation, mais veut aussi dire que l'usage de l'IA peut nous permettre dès maintenant de démocratiser, et intégrer dans les systèmes de formation et développement, des pratiques développementales jusqu'à présent limitées à et par la présence humaine, rendant difficile l'intégration de techniques de développement des compétences dans les parcours ou programmes de formation et développement. L'IA offre l'opportunité d'amener à plus grande échelle ces techniques jusque-là limitées aux élites, aux groupes les plus performants (topleaders). L'IA permet surtout de mettre en œuvre les pratiques et techniques développementales de manière systématique ainsi que de les mesurer et d'éviter les contraintes et biais liés à la présence humaine (fatigue, manque de connaissance, oubli, erreur, préférence personnelle, culture, etc.). Cela ne veut pas dire que l'IA va remplacer les experts de la formation et du développement, mais cela peut vouloir dire qu'elle va challenger les pratiques et méthodes actuelles, automatiser certains processus jusqu'à aujourd'hui réalisés par des humains, et forcer les pratiques humaines actuelles à se remettre en question et se transformer pour améliorer les niveaux de qualité. Les capacités de mesure des impacts, souvent insuffisamment ou irrégulièrement mesurés, vont également se développer et s'améliorer. L'IA est donc une opportunité de développement de nos compétences humaines ! A nous de saisir cette opportunité pour se développer et aller au-delà de nos biais et de nos limites...

## Olivier Malafrente

Founder of PocketConfidant AI  
PhD Student in Human Resources Management  
Certified Individual, Team, Organization Coach  
Member of the International Coaching Federation  
AI Coaching Standards Working Group



# Vision d'expert



Avec tous les enjeux liés au monde du travail, à la transformation des métiers, aux attentes des jeunes générations qui arrivent sur le marché, les directions RH et People doivent se réinventer et s'adapter. 50% des talents aujourd'hui quittent les entreprises en moins de 2 ans après avoir été recrutés car ils manquent de visibilité sur les opportunités de développement que l'entreprise peut leur offrir.

Évidemment, ça a des impacts sur plusieurs niveaux : le turnover volontaire qui a un coût de 1 à 6 fois le salaire du collaborateur, le temps passé par les RH à agréger la donnée RH dans des fichiers excel pour anticiper les départs et fidéliser les collaborateurs est d'environ 40 à 60%.

L'intégration de l'IA dans la gestion des compétences et des carrières offre un potentiel énorme pour personnaliser les plans de développement professionnel de chaque collaborateur. Voici comment l'IA peut contribuer à cette personnalisation :

- **Analyse des compétences actuelles** : L'IA peut analyser les compétences actuelles de chaque employé en fonction de leur expérience, de leurs formations, et des performances passées. Cette analyse permet de créer une base solide pour comprendre où se situe chaque talent dans son parcours professionnel.
- **Évaluation des intérêts et des objectifs** : L'IA peut également recueillir des données sur les aspirations, les objectifs de carrière et les préférences de chaque talent. Cette information est cruciale pour personnaliser les plans de développement, car elle permet de comprendre ce qui motive chaque individu.
- **Matching entre les compétences et les aspirations** : En utilisant des algorithmes d'apprentissage automatique, l'IA peut identifier les écarts de compétences de chaque collaborateur par rapport à leurs objectifs professionnels. Elle peut ensuite aider les équipes RH et agir comme un co-pilote pour recommander des formations, du mentoring ou des projets spécifiques qui les aideront à combler ces écarts et progresser.
- **Personnalisation à grande échelle** : L'un des avantages clés de l'IA est sa capacité à gérer la personnalisation à grande échelle. Elle peut gérer des plans de développement pour des milliers d'employés de manière efficace, ce qui serait difficile à réaliser manuellement. Et surtout elle permet de façon dynamique en temps réel d'ajuster les plans de développement.
- **Amélioration continue** : L'IA peut apprendre de ses propres recommandations et s'améliorer au fil du temps. Plus elle recueille de données et d'informations sur les succès et les échecs des plans de développement, plus elle devient précise dans ses recommandations futures.

En résumé, l'IA offre la possibilité de créer des plans de développement qui sont réellement adaptés à chaque talent, en prenant en compte leurs compétences actuelles, leurs aspirations, et en s'adaptant constamment à leur évolution.

Voici quelques exemples basés sur des études pour illustrer l'importance de la personnalisation des plans de développement professionnel grâce à l'IA :

- **Impact sur l'engagement des talents** : Selon une étude de Gallup, les talents qui estiment que leur entreprise propose des opportunités de développement professionnel adaptées à leurs besoins sont 2,3 fois plus susceptibles de rester engagés dans leur travail. La personnalisation des plans de développement grâce à l'IA peut contribuer à renforcer cet engagement.
- **Amélioration de la fidélisation des talents** : Une enquête Deloitte a révélé que 94 % des employés resteraient plus longtemps dans une entreprise si elle investissait activement dans leur développement professionnel. L'IA peut aider à cibler ces investissements pour maximiser leur impact sur la rétention des talents.
- **Optimisation des budgets de formation** : Une étude menée par McKinsey a montré que les entreprises qui utilisent des approches basées sur les données pour personnaliser la formation et le développement de leurs talents peuvent réaliser jusqu'à 10 % d'économies sur leurs budgets de formation tout en obtenant de meilleurs résultats.
- **Accroissement de la productivité** : Selon une analyse de Harvard Business Review, la personnalisation des plans de développement peut augmenter la productivité des talents de 12 % en moyenne.

Dans un environnement économique en constante évolution, les compétences requises sur le marché du travail évoluent rapidement. L'IA peut aider les entreprises à anticiper ces changements et à adapter les plans de développement en conséquence, ce qui est essentiel pour rester compétitif en faisant de la veille permanente sur les nouveaux métiers et les compétences émergentes.

**Hela Atmani**  
Co-Founder and CEO  
Palm.ai



# Evolutions et perspectives



En conclusion, l'intégration de technologies d'intelligence artificielle (IA) dans le domaine de la formation et du développement des compétences offre un potentiel considérable pour optimiser les processus et accroître la performance de la fonction RH.

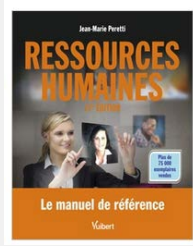
Ces outils peuvent véritablement transformer la manière dont la gestion des talents et la montée en compétences sont abordées.

Cependant, il est crucial de souligner que toutes les solutions d'IA sur le marché ne se valent pas. La diversité des offres nécessite une évaluation minutieuse et, idéalement, des tests préalables pour garantir leur pertinence et leur efficacité dans le contexte spécifique de chaque organisation.

Le choix de technologies d'IA doit être aligné sur les objectifs stratégiques de la fonction RH en matière de formation. Par ailleurs, la transition vers l'utilisation de ces technologies exige un regard critique de la part des professionnels des ressources humaines et un apprentissage continu pour s'adapter aux évolutions constantes.

L'IA représente une opportunité passionnante pour améliorer les processus de formation et de développement des compétences, mais cette évolution doit être abordée avec prudence, intelligence et un engagement continu envers l'apprentissage. En cultivant une approche stratégique, critique et orientée vers le développement des compétences, la fonction RH peut exploiter pleinement le potentiel de ces technologies pour faciliter la montée en compétences au bénéfice de la performance collective.

# Aller plus loin



[Article de recherche \(Cairn.info\)](#)



[Références réglementaires](#)



[Article Tomorrow Theory, La Talent Bomb : prochaine crise à éviter pour les RH](#)



[Article Julieth Sterwen, IA où en est vraiment le monde du learning ?](#)



[Article Welcome To The Jungle](#)

# État des lieux des startup existantes

Liste non exhaustive, mise à jour en décembre 2023, de startups proposant des solutions de formation et / ou développement des compétences.  
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.

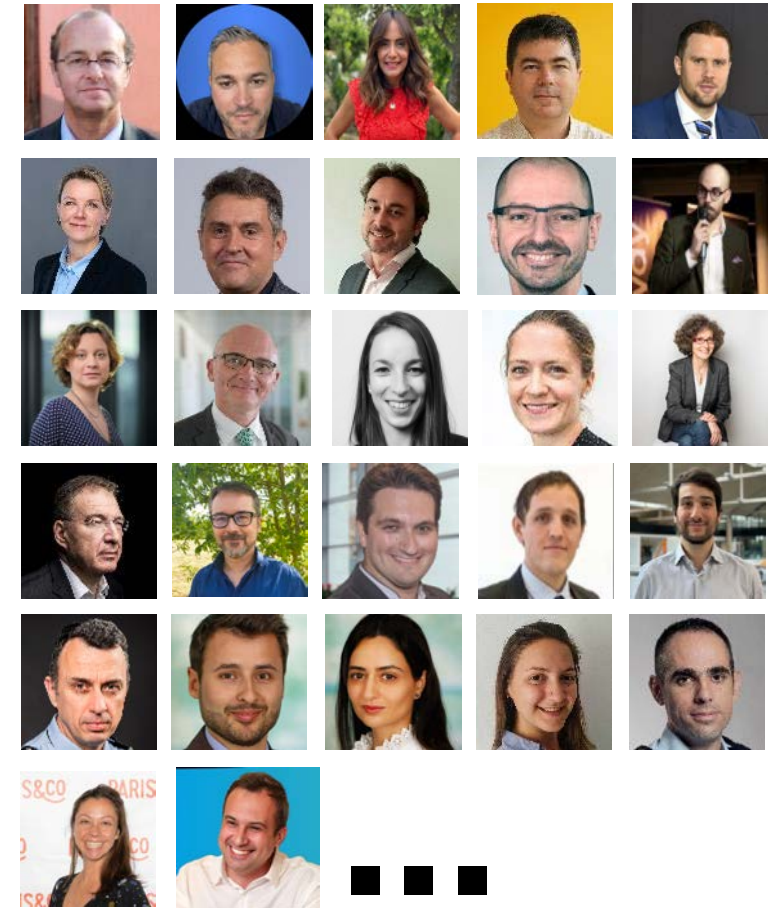
## Les contributeurs

**Kevi Paci** - CEO - Skuld  
**Yannick Gérard** - Responsable recherche et développement - DAVI  
**Belkacem Laïmouche** - Responsable de la Fabrique digitale - DGAC



## Les membres

**Jean-Yves Allanet**, SNCF Réseau  
**Julien Artigue**, ClickNWork  
**Hela Atmani**, Palm  
**Bruno Berstel**, DecisionBrain  
**Philippe Beucher**, RSight  
**Emmanuelle Blons**, Conférencière et auteure  
**Pascal Borie**, Consultant Indépendant  
**Laurent Bresson**, Data Tell Story  
**Erik Campanini**, LePont Learning  
**Maxime Cariou**, Top Turnover  
**Caroline Chopinaud**, Hub France IA  
**Robert Demory**, La Poste  
**Justine Dima**, HEIG  
**Lucie Duthel**, L'Oréal  
**Geneviève Fieux-Castagnet**, SNCF  
**Bernard Georges**, Société Générale  
**Yannick Gérard**, Davi  
**François-Alexandre Glaudet**, Quavitra  
**Belkacem Laïmouche**, DGAC  
**Pierre Patcina**, Palm  
**Kevin Paci**, Skuld  
**Patrick Perrot**, Gendarmerie Nationale  
**Vincent Prudhomme**, PwC  
**Bouchra Roby**, PwC  
**Camille Souillart**, Hub France IA  
**Emmanuel Vegas**, Gendarmerie Nationale  
**Marie Verchère**, Upskyld



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

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