

Comment devenir une skills-based organization grâce à l'IA ?

Retour sur le Morning Lab #2 du Lab RH, une table ronde qui s'est tenue le 12 juin 2025 dans le cadre de Viva Technology.



Morning Lab #2

Comment devenir une SKILLS-BASED ORGANIZATION grâce à l'IA ?

12 JUIN 2025
9H00 - 10H30
MAMA SHELTER PARIS WEST

Mathilde Le Coz
DRH de Forvis Mazars
et Présidente du Lab RH

Vincent Barat
CEO d'Albert

Introduction par Séverine Loureiro
Directrice Générale du Lab RH

Animation par Sophie Loeuilleux
HR Innovation Project Manager du Lab RH

Eric Delisle
Chef du service des affaires sociales, des collectivités territoriales, du sport et de l'environnement de la CNIL

Jérémy Lamri
CEO de Tomorrow Theory
Fondateur des Émergences

#LabRHx10ans

LeLab RH

Les 8 idées clés à retenir :

1. La Skills-Based Organization est un nouveau modèle organisationnel pour faire face à la pénurie de compétences.
2. Le vrai enjeu, c'est de penser l'organisation par la compétence, pas uniquement par la cartographie.
3. Définir une compétence est un préalable indispensable (et souvent négligé)
4. L'IA peut accélérer le mouvement, à condition d'être bien encadrée
5. Pour se transformer, il faut oser tester, objectiver, et repenser tout le système RH
6. La SBO est d'abord une culture, avant d'être une affaire d'outils
7. Intégrer l'IA dans les RH, oui... mais de façon responsable
8. Ne pas tomber dans l'effet de mode : privilégier l'impact métier

Synthèse : Vers de nouvelles organisations piloter par les compétences

- En janvier 2025, **Le Lab RH** a identifié les **4 grands défis RH**. Ce Morning Lab est consacré au **deuxième défi** : **repenser l'organisation en valorisant les compétences grâce à l'IA**.
- L'**IA** transforme profondément le travail : elle redéfinit les **tâches**, les **rôles**, les **contributions humaines**, et même la notion de **compétence**.
- Une nouvelle approche émerge : celle des **Skills-Based Organisations (SBO)**. Fini le modèle rigide "**1 poste = 1 salarié = 1 fiche de mission**".
- Place à une logique dynamique :
 - Identifier les **compétences disponibles**,
 - Anticiper les **besoins à venir**,
 - Organiser le **partage entre humains et IA**.
- L'enjeu clé : **cartographier, valoriser, développer les compétences réelles**, pas seulement les **intitulés de poste**, dans une logique de **résilience** et d'**adaptation continue**.
- La **SBO**, ce n'est pas une cartographie ++ : c'est une **révolution culturelle et stratégique**, qui oblige à revoir en profondeur les **référentiels**, les **process RH**, les **contrats**, les **modes de travail**, les **outils**, et les **modèles managériaux**.
- Pour réussir cette bascule, la **fonction RH** doit adopter un **langage commun centré sur la compétence** et repenser ses logiques de **pilotage**, de **temps**, et de **valeur**.

 **Idée n°1** : La **Skills-Based Organization**, un nouveau modèle organisationnel pour faire face à la pénurie de compétences.

- La **SBO** repose sur un **changement de paradigme** : on ne raisonne plus en **postes**, mais en **compétences disponibles**, activables et à développer.
- Ce modèle s'impose comme une réponse stratégique à la **rareté des compétences**, aux tensions sur le marché du travail et à l'**obsolescence accélérée** des savoirs.
- *"Je ne connais pas une organisation qui n'est pas limitée dans son développement faute de gens... mais faute de compétences."* - Mathilde Le Coz

- L'IA agit comme un **catalyseur** de cette transformation, en redéfinissant les **tâches**, les **rôles** et la **valeur humaine**.
- La logique : la **bonne compétence**, au **bon moment**, au **bon endroit**, un **langage commun** pour tous les métiers RH.

 **Idée n°2** : Le vrai enjeu, c'est de penser l'organisation par la compétence, pas uniquement par la cartographie.

- Une **SBO**, ce n'est pas juste une **cartographie enrichie** des compétences : c'est une **refonte profonde** des modèles **RH, managériaux et économiques**.
- On passe du modèle "**temps = valeur**" au modèle "**compétence = valeur**". Cela implique de repenser **salaires, contrats, temps de travail...**
- "*Les talents ne viennent plus monétiser leur temps, mais leur compétence.*" - Mathilde Le Coz
- Les entreprises de **prestation intellectuelle** sont particulièrement concernées : elles **vendent de la compétence**, pas du temps.
- Pour **Vincent Barat**, il ne faut pas opposer **compétences** et **métiers** : les **métiers** restent des **repères structurants**.

 **Idée n°3** : Définir une compétence, un préalable indispensable (et souvent négligé)

- Il n'existe pas une **définition unique** de la compétence : plus de **700 définitions académiques**, souvent **floues** ou contradictoires en entreprise.
- Une compétence est une **combinaison de composantes**, pas seulement une **activité** ou une **soft skill**.
- **Jérémy Lamri** propose un **modèle structuré** : **5 familles** et **60 sous-facteurs** pour **objectiver** et **partager** une base commune.
- Sans **socle solide**, le modèle "**skills-based**" reste **inapplicable** ou limité à des **effets d'annonce**.

💡 **Idée n°4** : L'IA peut accélérer le mouvement, à condition d'être bien encadrée.

- L'IA permet de mieux **identifier, recommander, cartographier** les compétences et donc d'**agir dessus**.
- Elle soulève aussi des enjeux critiques : **biais, sécurité des données, transparence**.
- La **CNIL** rappelle que le **RGPD** n'interdit pas ces usages s'ils respectent les principes de **proportionnalité, finalité et loyauté**.
- L'**AI Act** renforce ces exigences et impose une **vigilance particulière** dans les projets RH.

💡 **Idée n°5** : Pour se transformer, il faut oser tester, objectiver, et repenser tout le système RH.

- Chez **Forvis Mazars**, la transformation vers la SBO s'est faite par **étapes** : **référentiels communs, recrutement par compétence, tests certifiants, grilles de salaire**.
- Objectiver l'**évaluation des compétences** est clé mais **complexe** : il faut mixer **tests, formations, feedbacks 360°, certifications...**
- Les premiers cas d'usage : la **mobilité** et la **cartographie**. Mais pour aller plus loin, il faut que le **business** s'empare du sujet.
- L'IA peut jouer un rôle clé, via des **agents conversationnels** qui collectent des **données fiables** sur les compétences mobilisées.

💡 **Idée n°6** : La SBO est d'abord une culture, avant d'être une affaire d'outils

- Une organisation "**skills-based**" est avant tout une **organisation apprenante**, qui développe l'**agentivité** des collaborateurs.
- Le piège : croire qu'un **outil** ou une **marketplace** suffira. Sans **culture**, pas de transformation durable.

- Les **RH** doivent s'outiller pour **mesurer le coût de la compétence** : **formation, recrutement, mobilité, freelance**.
- Exemple : la **transparence salariale**, levier pour structurer les **données RH**.

Idée n°7 : Intégrer l'IA dans les RH, oui... mais de façon responsable

- L'**IA** doit être **encadrée** : attention aux **biais**, à la **transparence**, à la **traçabilité** des décisions automatisées.
- La **CNIL** propose des **ressources** et des **lignes directrices** spécifiques au **secteur du travail**.
- Objectif : construire une **confiance durable** dans les projets RH augmentés, sans **brider l'innovation**.

Idée n°8 : Ne pas tomber dans l'effet de mode : privilégier l'impact métier

- Une **erreur fréquente** : lancer une démarche SBO ou IA sans **cas d'usage métier clair**.
- Pour être **crédible**, la stratégie doit être **ancrée dans le réel** et au service de la **performance**.
- Exemple chez **L'Oréal** : le programme **Simplicity** – une approche patiente, structurée, où la **compétence irrigue** tous les processus RH.
- Facteur de succès : l'**implication du COMEX** et la **vision partagée**.