Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines. À quelles conditions le recours à l'IA peut-il être un atout pour la GRH ?

Ajzen, Michel; Patesson, Louise; Inglebert-Frydman, Antoine

Publication date:
2024

Link to publication

Citation for pulished version (HARVARD):
Ajzen, M, Patesson, L & Inglebert-Frydman, A 2024, Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines. À quelles conditions le recours à l'IA peut-il être un atout pour la GRH ? vol. 4, 1 edn, Louvain-la-Neuve.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. May. 2026

UCLouvain

labor

CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR
LE MANAGEMENT HUMAIN ET
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines.

À quelles conditions le recours à l'IA peut-il être un atout pour la GRH ?

Rapport – Juin 2024

Recherche dirigée par le Prof. Michel AJZEN (UCLouvain et UNamur) et réalisée par Louise PATESSON et Antoine INGLEBERT-FRYDMAN

egt

FONDATION LOUVAIN

LOU RIM

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre du labor-H, Chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin.

Le labor-H est le laboratoire de recherche et d'innovation collaboratif dans le domaine du Management Humain de l'Université catholique de Louvain.

En 2023-24, les organisations partenaires du labor-H sont Banque Nationale de Belgique, Fédération Wallonie-Bruxelles, Ladbrokes, NRB, ORES, PartenaMut, Police Fédérale, RTBF, SPW, SWDE et UCLouvain.

www.uclouvain.be/laborh

Pour citer cette recherche : Patesson, L. Ajzen, M. & Inglebert-Frydman, A. (2024). Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines : A quelles conditions le recours à l'IA peut-il être un atout pour la GRH ?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 4, No.1, 68 pages

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF 4

EXECUTIVE SUMMARY 6

INTRODUCTION GÉNÉRALE 8

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE 10

1. Introduction 10

2. Qu'est-ce que l'Intelligence Artificielle (IA) ? 10

2.1 Historique et définitions de l'Intelligence Artificielle 10

2.2 Fonctionnement 14

3. Applications de l'IA en GRH 17

3.1 Spécificités de la GRH pour l'application de l'IA 17

3.2 Usages de l'IA en GRH 18

4. Implications de l'IA sur les métiers RH 24

4.1 Un accompagnement au changement pour et par la fonction RH 24

4.2 Les mutations des métiers de la GRH 26

4.3 Les nouvelles compétences de la GRH 27

5. Les questions soulevées par/les grands enjeux de l'IA 29

5.1 Quid de la fiabilité de l'IA ? 29

5.2 Quid de l'objectivité de l'IA ? Vers une réelle absence de discrimination et de biais ? ... 33

5.3 Quid de la gestion des données ? 34

5.4 Quid de l'éthique ? 36

5.5 Quid du contrôle organisationnel ? 37

5.6 Quid de la santé et du bien-être ? 38

5.7 Quid de la pression à l'usage de l'IA ? 39

PARTIE 2 : INVESTIGATION 41

6. Dispositif de recherche 41

7. Synthèse des témoignages 41

7.1 Le SIRH 41

7.2 L'IA en recrutement 44

7.3 L'IA comme soutien RH : le cas d'un chatbot 46

7.4 L'IA en formation 48

7.5 L'IA pour détecter les turnovers 49

DISCUSSION ET CONCLUSIONS 50

8. Discussion 50

9. Conclusions 52

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 54

ANNEXES 61

TABLE DES ILLUSTRATIONS ET DES TABLEAUX

Illustration 1 – architectures principales des modèles d'IA conversationnelles (adapté de Jurasky & Martin, 2019, figure 10.4) 16
Illustration 2 – état des lieux de l'implémentation de l'IA pour le recrutement et l'attractivité 19
Illustration 3 – état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la fidélisation et l'engagement 20
Illustration 4 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la carrière et la GPEC 21
Illustration 5 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la formation et le développement..... 21
Illustration 6 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la performance et le management 22
Illustration 7 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la QVT et la santé mentale. 23

Tableau 1 – l'IA selon une lecture des sciences cognitives (selon Kaplan & Haenlein, 2019) 14
Tableau 2 – le cas d'un SIRH intégré 42
Tableau 3 – le cas d'un SIRH externalisé et multiple 43
Tableau 4 – retour d'expérience sur des outils de l'IA en recrutement 45
Tableau 5 – retour d'expérience de l'IA en support RH 47
Tableau 6 – retour d'expérience de l'IA en formation..... 48
Tableau 7 – retour d'expérience de l'IA sur la rétention des employés 49

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les développements technologiques récents tendent à faire entrer en concurrence les capacités des machines avec celles des Humains. De fait, l'Intelligence Artificielle (IA) peut réaliser des tâches dites complexes telles que la génération de contenus visuel, auditif ou encore textuel, mais aussi faire l'analyse de contenus ou encore planifier, voire prédire des informations. Le développement de l'IA en capacité de réaliser des tâches que l'on pensait jusqu'à il y a peu réservées aux Humains incite à penser la manière dont ce nouveau tournant technologique va impacter et transformer (profondément) la nature de certains métiers. En particulier dans cette recherche, nous nous concentrons sur les métiers de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Quatre spécificités de la GRH justifient de considérer plus particulièrement les effets de l'IA sur ces métiers : (1) la complexité des données liées à la GRH, à savoir les données humaines ; (2) la pauvreté du recueil des données digitales exploitables à propos des salariés ; (3) l'éthique, la déontologie et le respect des lois du travail inhérents à l'exercice de la GRH ; et finalement (4) la prise en compte des affects Humains.
Néanmoins, ces obstacles ne sont pas inéluctables et certains usages de l'IA en GRH sont déjà observés dans les littératures scientifiques et professionnelles. La littérature professionnelle en particulier fait état d'usages actuels, émergents et/ou futurs pour les divers processus RH : le recrutement et l'attractivité ; la fidélisation et l'engagement des salariés ; la carrière et la GPEC ; la formation et le développement ; la performance et le management ; et enfin, la QVT et la santé mentale.

La mise en place de ces nouveaux outils de l'IA en entreprise semblerait nécessiter autant un accompagnement **pour** le département des ressources humaines, pour qu'il s'approprie les outils qui détermineront alors les processus RH, que **par** le département au reste des salariés, afin qu'ils fassent usage des outils RH à disposition. Dans ce contexte, plusieurs métiers RH pourraient même se voir profondément transformés avec les potentialités de l'IA (p.ex. le recruteur qui se concentrerait sur les entretiens avec les candidats, le formateur qui verrait son champ d'action étendu par l'individualisation rendue possible par l'IA, etc.). Plus largement, toute la fonction RH se verrait a minima développer de nouvelles compétences, dont :

- La gestion de l'information et la communication digitale ;
- La collaboration avec la machine, principalement par le développement de compétences statistiques et d'analyse des données afin de fournir un niveau de compréhension supérieur sur les résultats de l'IA ;
- *Pour le département RH plus spécifiquement*, une formation aux outils et logiciels de l'IA employés par processus, faisant du département RH un réel acteur des machines de l'IA, s'appropriant les outils et leurs fonctions (sans dépendre du département IT par exemple).

L'IA pourrait ainsi mener à une transformation en profondeur des métiers de la GRH. La question demeure alors de savoir comment s'adapter à l'IA et gérer son déploiement en entreprise afin d'en tirer le meilleur. Pour ce faire, nous identifions deux types d'enjeux liés à l'IA, qu'il convient de prendre en compte : des enjeux techniques et de gestion d'une part

(fiabilité de l'IA ; santé et bien-être ; contrôle organisationnel ; pression à l'IA), et des enjeux juridiques d'autre part (justice, discrimination et biais ; respect des normes ; éthique).
C'est dans ce contexte que le labor-H s'est fixé comme objectif de déterminer les conditions avec lesquelles l'IA peut se révéler être un atout pour la GRH. Pour ce faire, nous avons recueilli les témoignages d'expériences d'organisations pionnières de l'IA en GRH. Grâce à ce travail, nous avons identifié cinq modalités ou usages de l'IA :

(1) **développer un Système d'Information RH (SIRH)** (logiciel unique ou multiple permettant une gestion des données RH, adapté par pratiques ou processus RH) ;
(2) **en recrutement** (permettant la rédaction d'offres d'emploi, le tri et l'analyse des CV ou encore un partage d'informations neutralisé entre les recruteurs et les candidats) ;
(3) **soutien au département RH** (via un *chatbot* visant à prendre en charge la réponse aux questions administratives des collaborateurs dans l'organisation) ;
(4) **améliorer la rétention des connaissances en formation** (par l'analyse de la courbe d'oubli individuelle permettant d'offrir une fréquence de rappel personnalisée) ;
(5) **détecter les turnovers** (par l'analyse des données d'entreprise passées afin de fournir une réponse et des pistes d'action favorisant la fidélisation à l'organisation).

Ce travail de recherche et les discussions qui s'en sont suivies avec des experts scientifiques, du droit et des professionnels RH invitent à adopter une posture critique sur l'usage des outils de l'IA en GRH. Ces outils en vogue et qui se veulent modernes se révèlent en fait assez limités en regard de leur potentiel futur. Il semblerait qu'un phénomène social génère pour les acteurs de terrain une pression à l'usage de tels outils – pourtant, dans les faits, peu de choses sont mises en place actuellement. Quoiqu'il en soit, notre recherche soutient tout de même des potentiels atouts de l'IA pour la GRH, notamment pour ses capacités à réduire la charge de travail, à améliorer l'expérience-collaborateur ou encore la marque employeur. Pour autant, une prudence est de mise, et ce d'autant plus que le recours à l'IA :

- ne s'improvise pas ;
- a un coût ;
- soulève des enjeux juridiques ;
- constitue un défi et une opportunité pour le Management Humain.

Finalement, tenant compte de ces limites, il apparaît que **l'IA peut constituer un atout tant que cette technologie est considérée et utilisée comme un outil au service de l'Humain au travail**. En ces termes, les cas d'utilisation de l'IA nous ont permis, en cocréation avec les partenaires de la Chaire labor-H, de penser des recommandations qui font l'objet du guide pratique qui accompagne ce rapport.

EXECUTIVE SUMMARY

Latest technological developments tend to upgrade the capabilities of machines in competition with those of humans. In fact, Artificial Intelligence (AI) can carry out so-called 'complex tasks' such as the generation of visual, auditory or even textual content, but also analyze content, plan or even predict information. The development of an AI able of carrying out tasks that – until recently – were reserved for Humans, encourages to investigate how such new technological turning point will impact the nature of occupations. In particular, in this research focus, we focus on Human Resources Management (HRM) occupations. Four specificities of HRM justify more specific consideration of the effects of AI: (1) the complexity of HR outputs, namely human data; (2) the lack of collection of usable digital data about employees; (3) HR accountability for fairness, ethics and compliance with labor laws; and finally (4) the management of employee reactions to such a change.
However, these obstacles are not inevitable and some uses of AI in HRM have already been observed in both scientific and professional literatures. More particularly, we identify multiple current, emerging and/or future uses for HR processes such as: recruitment and attractiveness; employee loyalty and commitment; career and strategic workforce planning; training and development; performance and management; and finally, quality of life at work and mental health.

Implementing AI tools in businesses would seem to require support **for** the HR department to appropriate tools determining the HR processes. Likewise, it requires support **from** the department to the rest of the employees on the use of tools. In this context, several HR professions could be profoundly altered by the potential of AI (e.g. the recruiter would be able to concentrate his or her work on interviews with candidates, the trainer sees his or her field of action extended by individualization enabled by AI, etc.). On a larger scale, the entire HR function would -at the very least- need to develop new skills, including:

- Information management and digital communication;
- Collaboration with the machine, mainly through the development of statistical skills and data analysis to provide a higher level of understanding AI results;
- *For the HR department more specifically*, training in AI tools and software used by process. This would make the HR department a real player in AI machines, taking ownership of the tools and their functions (without being completely dependent on the IT department for example).

As such, AI could lead to a profound transformation of HRM professions. However, the following questions remain: how to adapt to AI and how to manage its deployment in business to get the best out of it? To this end, we identify two types of AI-related issues, which must be considered: technical and management issues on the one hand (reliability of

AI; health and well-being; control organizational; AI pressure), and legal issues on the other hand (justice, discrimination and bias; respect for standards; ethics).
In this context, the research aims to identify conditions under which AI can prove to be an asset for HRM. To do so, we collected testimonies of organization pioneering AI in HRM. Thanks to this work, we have identified five modalities or uses of AI:

(1) **develop an HR Information System (HRIS)** (single or multiple software allowing management of HR data adapted by HR practices or processes);
(2) **in recruitment** (allowing the drafting of job offers, sorting and analysis of CVs or neutralized sharing of information between recruiters and candidates);
(3) **support for the HR department** (through a chatbot aimed to answering administrative questions from employees in the organization);
(4) **improve the retention of knowledge in training** (by analyzing the individual forgetting curve to provide a personalized recall frequency);
(5) **detect turnover** (by analyzing past company data to provide a response and courses of action to promote loyalty to the organization).

This research work and follow-up discussions with scientific, legal and HR professionals invite to adopt a critical stance on the use of AI tools in HRM. These trendy tools, assumed to be Modern, turn out to be quite limited compared to their future potential. If this is a social phenomenon for which field actors feel under pressure of a perceived norm in the use of such tools, little is being done currently in the field.
Regardless, our research does support the potential benefits of AI for HRM, particularly for its abilities to reduce workload, improve the employee experience and enhance the employer brand. However, caution is called for, especially as the use of AI:

- cannot be improvised;
- has a cost;
- raises legal issues;
- represents a challenge and an opportunity for Humane Management.

Finally, taking these limitations into account, **AI can be an asset as long as this technology is considered and used as a tool for Humans at work**. In these terms, AI case studies have enabled us, in co-creation with the labor-H Chair's partners, to come up with practical recommendations, which are the subject of the practical guide that accompanies this report.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les évolutions technologiques, dont digitales, tendent à reconfigurer l'activité professionnelle et les relations pour de nombreux métiers (voir p.ex., Bobillier-Chaumon, 2011) et secteurs (voir Yaacoubi & Bennani, 2022). Si l'on peut y voir des opportunités dans la planification, l'optimisation des coûts, la rapidité, la productivité (Mateu & Pluchart, 2019 ; Praveen et al., 2019), cela ne doit pas occulter les conditions de travail. Cela ne va pourtant pas de soi : les effets des technologies digitales soulèvent la question du contexte de réalisation des tâches pour un domaine dont il est compliqué d'anticiper et de prévoir les évolutions (Carbonell, 2022). Les technologies digitales représentent l'ensemble des outils, systèmes et appareils électroniques qui permettent de créer, stocker, traiter ou encore d'utiliser des données digitales (OCDE, 2018). Celles-ci évoluent donc au gré des innovations et comprennent aujourd'hui une nouvelle technologie : les systèmes d'intelligence artificielle (IA).

Si les évolutions des technologies digitales sont compliquées à anticiper, les observations passées permettent de mettre en lumière un phénomène selon lequel les nouvelles technologies digitales (dont une des plus récentes est l'IA) ont des effets de déqualification des travailleurs ou de polarisation des qualifications : c'est-à-dire qu'une partie de la main d'œuvre se voit déqualifiée, l'autre requalifiée (Martinaitis et al., 2020). En parallèle, elles sont le synonyme d'une intensification du travail et de l'augmentation de la surveillance ou du contrôle (Carbonell, 2022 ; Hislop & Axtell, 2011)[1]. Malgré l'identification de ces risques, l'IA peut être également source d'amélioration des conditions de travail : par la réduction du nombre de tâches répétitives à prendre en charge et l'amélioration de l'automatisation de ces tâches répétitives par l'IA (Aguirre et al., 2017 ; Ribeiro et al., 2021).

Qu'il soit question d'une détérioration ou d'une amélioration des conditions de travail, Carbonell (2022) soulève que les interrogations sur l'automatisation et la disparition du travail semblent survenir par vagues comme cela a notamment été le cas par exemple avec l'apparition des caisses automatiques dans les supermarchés. Cela nous apprend que, le plus souvent, l'introduction de nouveaux outils digitaux ne conduit pas à la disparition du travail mais à sa transformation ou dans le pire des cas, sa dégradation (p.ex. les caissières qui désormais surveillent surtout qu'il n'y ait pas de vol et voient l'aspect relationnel de leur emploi se dégrader).

Si les technologies digitales ont, jusqu'à présent, particulièrement eu des impacts sur les travailleurs que l'on pourrait qualifier de « cols bleus », l'IA semble s'inscrire dans une

[1] Nous avions d'ailleurs consacré un rapport sur la digitalisation et ses effets au travail. D'autres informations peuvent ainsi se trouver dans le rapport du labor-H suivant : Patesson, L., Ajzen, M., & Neysen, N. (2022a). *Digitalisation et culture managériale. Quelles sont les évolutions en termes de culture managériale dans le contexte de digitalisation ?*

continuité, notamment en bouleversant les métiers dits de "cols blancs" (Carbonnell, 2022). L'IA désigne une nouvelle technologie, qui peut reproduire nombre des compétences des employés et des cadres : le travail est automatisé par l'IA, qui peut isoler des compétences, notamment la traduction d'un texte, la reconnaissance d'objets, le fait de suivre une règle de façon flexible, etc.

Les capacités de l'IA semblent alors égaler celles des humains… En ce sens, les technologies de l'IA nous invitent à la réflexion sur la manière dont ce type d'outil pourra affecter les métiers de la gestion des ressources humaines. C'est pourquoi **nous nous sommes interrogés sur les usages actuels de l'IA en GRH afin de répondre à la question de recherche suivante : à quelles conditions l'IA peut-elle constituer un atout pour la GRH ?**

Pour répondre à cette question, ce rapport de recherche est distingué en trois parties principales. La première partie consiste en une revue de littérature qui comporte deux objectifs. Le premier est de définir l'IA et de cartographier ses applications utilisées et utilisables en GRH. Le second objectif est de mettre en lumière les éventuelles adaptations des processus RH et les implications sous-jacentes que cela pourrait avoir sur les compétences RH, avec l'identification des enjeux liés amenés par l'IA en GRH. La deuxième partie de ce rapport élabore la méthodologie de la recherche et propose une synthèse des témoignages d'expérience que nous avons recueilli. Nous avons établi un processus d'investigation auprès d'entreprises belges et françaises ayant déployé des outils de l'IA. Finalement, la troisième partie de ce rapport discute ce travail et ces témoignages, selon une perspective de Management Humain. Un guide accompagne ce rapport et fournit quant à lui les recommandations pratiques identifiées en co-construction avec les partenaires de la chaire visant une implémentation réussie de l'IA en GRH, tenant compte des principes du Management Humain.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

1. Introduction

L'avènement de l'IA et le déploiement de ses outils dans les organisations soulèvent de plus en plus de questions sur la manière dont tout un chacun sera amené à travailler dans le futur. En effet, l'IA est désormais en capacité de réaliser de plus en plus de tâches qui ne semblait jusqu'à lors uniquement accessibles à l'Humain. Cela nous incite ainsi à penser comment ce nouveau tournant technologique va impacter et transformer (profondément) la nature de certains métiers, et en particulier dans cette recherche les métiers des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons investigué les littératures scientifiques et grises ou professionnelles.

Nous constatons d'emblée que si les travaux scientifiques permettent d'identifier des définitions de l'IA ou encore ses effets sur les métiers (dont le métier RH), ce champ de connaissances n'en est qu'à ses débuts. A contrario, la littérature grise – ou professionnelle – semble quant à elle plus abondante. Celle-ci s'avère utile pour capter certaines expériences professionnelles et d'usages liés au métier ou encore les applications disponibles sur le marché. Son abondance appelle néanmoins à la prudence. Entre certaines aspirations commerciales projectives et une volonté de tendre vers une certaine vision du monde, il convient de faire preuve d'esprit critique. C'est donc par le recours à ces deux grands types de sources – et leur analyse critique – que cette revue de littérature propose tout d'abord de définir en profondeur l'IA et son mode de fonctionnement. Ensuite, nous passerons en revue les applications observées des outils de l'IA pour le département des ressources humaines. Cette approche par les outils IA nous permet de présenter les implications de l'IA sur le métier des responsables des ressources humaines, ses transformations et les nouvelles compétences que cela va donc demander aux professionnels des ressources humaines. Enfin, ce travail nous permettra de poser les enjeux de l'IA en GRH, tels que des questionnements que nous pourrons développer plus loin dans ce travail avec des experts qualifiés.

2. Qu'est-ce que l'Intelligence Artificielle (IA) ?

2.1 Historique et définitions de l'Intelligence Artificielle

2.1.1 Historique

La naissance de l'IA coïncide avec l'apparition des ordinateurs. En ce sens, elle ne constitue pas une technologie nouvelle en tant que telle. Elle s'était déjà marquée dans ses formes les plus simples via des calculateurs faisant preuve de comportements dits « intelligents » permettant encore aujourd'hui d'améliorer les tâches liées au travail pour les employés et organisations (PwC, 2017). Toutefois, l'IA se précise lors des années 2000 avec le développement d'algorithmes de plus en plus complexes et par l'avènement d'un accès

massif à l'information. Avec ces avancées se produit un changement de paradigme pour lequel les développeurs de l'IA ne se contentent plus d'encoder des règles que la machine doit appliquer, mais plutôt de laisser les ordinateurs apprendre et découvrir les règles par classification et corrélation. Ce processus de « *deep learning* » marque l'avènement du développement de l'IA, par la capacité qu'elle offre aux machines « d'apprendre seules » de manière supervisée, non-supervisée ou renforcée (c'est-à-dire qui s'adapte sur base d'un feedback humain) (Jentzen et al., 2023 ; Mahowald et al., 2023). En effet, contrairement à l'approche symbolique de l'IA classique pour laquelle la connaissance est donnée à la machine, avec l'approche du *deep learning* les machines « apprennent ». Ce processus s'inspire des neurosciences : des réseaux de connexions d'informations, tels des neurones, mis en lien et interconnectés, formant ainsi un réseau neuronal artificiel (*Artifical Neural Network*, ANN) (Jentzen et al., 2023). Toutefois, si les machines « apprennent seules », ces systèmes d'IA sont encore limités dans la mesure où ils fonctionnent sur base d'un contexte d'apprentissage donné, avec des outils donnés. Cela ne correspond pas encore à la pensée humaine, qui, elle, fonctionne sur un spectre beaucoup plus large et adaptatif. En outre, la connaissance du monde de ces systèmes demeure incomplète tant qu'elle n'intègre pas l'expérience corporelle et socio-matérielle – qui permet à certains niveaux, de comprendre ce que les données veulent dire dans "le vrai monde" (p.ex. la machine peut apprendre à lire des émotions et recommander des contacts physiques ou identifier un trouble de santé de la peau, mais elle ne pourra jamais intégrer l'expérience du toucher ou encore la sensation d'une étreinte). Sans cela, ces systèmes resteront déficients par rapport à l'esprit humain qui, lui, génère du sens par l'expérience (*Autopsie d'une Intelligence artificielle*, n.d.).

Finalement, à ce stade, les IA – dont les plus développées sont les IA conversationnelles (p.ex. ChatGPT) – ne restent que des super calculateurs algorithmiques capables d'intégrer des énormes bases de données, les trier, les analyser et en déduire des corrélations. En effet, aucun humain ne peut intégrer d'aussi grosses bases de données. Il s'agit donc d'un outil objectivement plus puissant que l'humain en termes d'analyses statistiques mais qui n'égale ou ne dépasse pas encore, à l'heure actuelle, la cognition humaine (Mahowald et al., 2023).

2.1.2 IA : état des lieux

Récemment, l'Intelligence Artificielle (IA) a beaucoup fait parler d'elle en raison d'une explosion de ses formes génératives à l'instar de ChatGPT (c'est-à-dire les IA qui génèrent de nouvelles données). Malgré cet intérêt populaire, l'IA est déjà bien installée dans nos modes de fonctionnement depuis plusieurs années et nombreuses sont les personnes qui rapportent utiliser l'IA pour le travail et en dehors (ou l'ayant déjà utilisé au moins une fois) dans le monde entier. En quelques chiffres, l'IA générative est utilisée régulièrement au travail (et en dehors) (McKinsey, 2023) :

- En termes de région, cela concerne 28% des répondants d'Amérique du Nord, 24% des répondants de l'Europe, 22% des répondants de l'Asie Pacifique, 20% des répondants des marchés en développement et 19% des répondants de la « Grande Chine » (y.c. Hong Kong et Taiwan) ;
- En termes d'industrie, cela concerne les répondants de la technologie, des médias et de la télécommunication à 33%, des services financiers à 24%, des affaires, services professionnels et du droit à 23%, de la vente au détail à 18%, des industries avancées (automobile, aérospatial, etc.) tout comme de la santé à 16% tous deux, et finalement de l'industrie de l'énergie et des matériaux à 14% ;
- En termes d'emploi, l'IA est intégrée pour 24% des cadres supérieurs ainsi que des directeurs et 23% des managers de proximité ayant répondu ;
- En termes d'âge, il s'agit de 27% des personnes nées entre 1981 et 1996, 25% des personnes nées entre 1965 et 1980 et de 23% des personnes nées en 1964 et avant ayant répondu ;
- Finalement, en termes de genre, il s'agit de 27% des femmes interrogées contre 24% des hommes interrogés[2].

Pour l'année 2023, un rapport McKinsey (2023) montre que l'IA a surtout été utilisée dans les départements marketing et de vente, avec pour usages principaux la génération de brouillons de documents, la personnalisation de marketing (cf. permettre de considérer chaque membre de l'audience individuellement) et la synthèse de documents. Ensuite dans le développement de services et de produits par l'identification des tendances et besoins des consommateurs. Mais aussi en fin du Top 3 des usages, pour le fonctionnement des services notamment via les *chatbot* (p.ex. service client) ou pour l'identification d'anomalies (p.ex. dans le domaine du streaming, l'IA est capable de déceler des anomalies d'abonnement telle que l'utilisation d'un code promo qui donne par erreur un accès illimité au contenu). La GRH apparaît uniquement en sixième position après la stratégie et la finance et juste avant la gestion de la chaîne d'approvisionnement (McKinsey, 2023).

2.1.3 Définitions

L'IA paraît être un objet neuf, mais le terme « intelligence artificielle » est apparu en 1956, lors du colloque *Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence* (*DSRPAI*) au Darthmouth College, dans le New Hampshire (Haenlein & Kaplan, 2019). Si les réflexions sur l'IA ont commencé dès les années 1950, nos lectures mettent en évidence comme « premières définitions » des réflexions des années 1970-1980, à une époque où l'IA commence à se structurer. Celles-ci se développent alors principalement autour des notions de « complexité » ou de la méthode.

[2] Le reste de l'échantillon ayant répondu à l'étude a rapporté soit ne pas savoir répondre, soit ne pas être exposé du tout à l'IA, soit l'avoir utilisé une fois, ou encore l'utiliser fréquemment en dehors du lieu de travail.

D'une part, avec l'approche par la complexité, les auteurs insistent sur l'adaptation à l'environnement. Cette approche compare alors l'intelligence « artificielle » à l'intelligence « humaine », selon sa capacité à faire preuve d'un « *comportement approprié aux objectifs du système et adaptable aux exigences de l'environnement peut se produire, dans certaines limites de vitesse et de complexité* » (Notre traduction. Newell and Simon, 1976; cité dans Wang, 2019). D'autre part, avec l'approche par la méthode, les auteurs insistent plutôt sur la manière dont l'IA apporte une solution à un problème. En ce sens, l'IA est alors définie selon sa capacité « *d'atteindre des objectifs dans des situations où les informations disponibles présentent un certain caractère de complexité. Les méthodes à utiliser sont liées au problème présenté par la situation et sont similaires, que la personne qui résout le problème soit un être humain, un Martien ou un programme informatique* » (Notre traduction. McCarthy, 1988 ; cité dans Wang, 2019).

Avec l'évolution des technologies, l'IA a pris de l'ampleur et a adopté de nombreuses formes : *machine learning*, *deep learning*, robotique, etc. Aussi ses définitions sont-elles devenues plus techniques, centrées sur une approche plus instrumentale et orientée vers les solutions à apporter, telle que celle de Gosh *et al.* (2023, p.30), pour qui l'IA est « une machine « intelligente idéale » qui agit comme une unité flexible qui perçoit son environnement et agit de manière à maximiser les possibilités de réussite des objectifs fixés » (Notre traduction). De même, nous pouvons voir une évolution de l'idée d'un « comportement » dans les définitions des années 1970 à un « système » à la fin des années 2010 : l'IA devient ainsi la « capacité d'un système à interpréter correctement des données externes, à apprendre à partir de ces données et à utiliser ces apprentissages pour atteindre des objectifs et des tâches spécifiques par le biais d'une adaptation flexible » (Notre traduction. Kaplan & Haenlein, 2019, p.15).

Le développement de l'IA s'est fait dans un contexte interdisciplinaire. Cette collaboration entre les sciences cognitives qui se concentrent sur la compréhension, la modélisation et la création de diverses formes d'intelligence » (Frankish & Ramsey, 2014) et les sciences informatiques ont permis notamment le développement du *machine learning* qui implique de développer des algorithmes améliorant la performance des procédures fondées sur les données ou les exemples sans programmation explicite, le *big data*, le *deep learning* (une technique qui peut apprendre à partir d'une grande masse de données afin de fournir des solutions efficaces à un ensemble de problèmes du *machine learning*), ou encore la robotique qui représente les systèmes d'intelligence artificielle physiques (Burgard, 2022).

Les évolutions techniques permettent un développement de plus en plus précis de l'IA, d'une IA analytique vers une IA inspirée de l'humain, voire à destination d'une IA humanisée qui cumulerait l'ensemble des types d'intelligence de l'être humain (Kaplan & Haenlein, 2019). Le tableau suivant fait la présentation des caractéristiques de ces différentes formes

d'IA selon ses capacités cognitives, c'est-à-dire selon une lecture par les sciences cognitives :

	IA analytique	IA inspirée par l'humain	IA humanisée
Intelligences « imitées » par le système (IA)	Intelligence cognitive	Intelligences cognitive et émotionnelle	Intelligences cognitive, émotionnelle et sociale
Caractéristiques du système	Génère une représentation cognitive du monde et utilise l'expérience passée pour créer des informations sur les décisions futures	Peut comprendre des émotions humaines et les prendre en compte pour déterminer des décisions	Conscient de lui-même et capable d'interaction avec autrui
Exemple	Détection de la fraude dans les services financiers, reconnaissance d'image ou voitures autonomes	Reconnaissance de la joie, de la surprise, de la colère lors des relations avec les clients ou le recrutement de nouveaux salariés	N'existe pas encore

Tableau 1 – l'IA selon une lecture des sciences cognitives (selon Kaplan & Haenlein, 2019)

2.2 Fonctionnement

2.2.1 Types d'IA selon les tâches effectuées

Aujourd'hui, les IA sont distinguées en plusieurs types selon le nombre de tâches (algorithmiques) exécutées (Pohl, 2015) :

- Intelligence artificielle étroite (ANI – Artificial Narrow Intelligence) ou faible car elle n'est spécialisée que pour l'exécution de tâches uniques (p.ex. reconnaissance vocale ou encore les voitures à conduite autonome). Il s'agit du niveau d'intelligence accordé à l'essentiel des ordinateurs actuels pour lesquels des programmes sont spécialisés généralement sur un champ et peuvent être prouvés mathématiquement ;
- Intelligence artificielle générale (AGI – Artificial General Intelligence) ou forte car elle travaille sur des situations complexes, exécutant plusieurs tâches en s'adaptant à l'environnement. Il s'agit d'un niveau d'intelligence égalant celui de l'intelligence humaine notamment par la capacité virtuelle à raisonner, planifier, résoudre des problèmes, comprendre des idées complexes, apprendre de son expérience et faire preuve de pensée abstraite, d'apprentissages rapides ;
- Superintelligence artificielle (ASI – Artificial Super Intelligence), dépassant les capacités humaines (et pas encore développée).

D'une part, les ANI sont connues et largement intégrées à nos modes de vie actuels (dont les ordinateurs, les téléphones), d'une telle manière que nous n'en parlons plus comme des

outils d'intelligence artificielle (p.ex. les moteurs de recherche tels que Google, la suggestion de produits sur base du profil de consommateur, les systèmes anticollision des voitures, l'ordinateur contre lequel jouer aux échecs ou au scrabble, etc.). D'autre part, les technologies ne sont pas encore assez développées pour proposer des ASI (Pohl, 2015).

Les AGI sont actuellement en plein développement et peuvent être utilisées selon leur caractère discriminatif ou génératif. Communément, l'IA générative s'entend comme la création de contenus assistés par l'IA, à ne pas confondre avec les IA discriminatives qui permettent d'automatiser le classement de l'information existante. En effet, le terme « génératif » est réservé aux modèles d'IA plus complexes capables de générer des ressources variées (par opposition aux modèles « discriminatifs », permettant le traitement de données préexistantes) (García-Peñalvo & Vázquez-Ingelmo, 2023).

Les IA génératives plus complexes peuvent être classées en neuf catégories selon les données d'entrée (*input*), la donnée d'entrée et l'*output*, la donnée de sortie : (1) texte à image ; (2) texte en 3D ; (3) texte en vidéo ; (4) texte en code ; (5) texte en science (rédaction en style scientifique) ; (6) texte en audio ; (7) texte en texte ; (8) image en texte et ; (9) les autres modèles (Gozalo-Brizuela & Garrido-Merchan, 2023). Il faut néanmoins souligner que les IA génératives ne représentent pas l'entièreté, ni même la majorité, des IA disponibles sur le marché. Selon Berhil *et al.* (2020), l'algorithme d'IA le plus utilisé en 2020 était l'arbre de décisions, qui représentait un tiers des utilisations de l'IA ; et la régression logistique représentait 15% des utilisations. Or ces deux utilisations relèvent bien de l'IA discriminative.

2.2.2 Architecture des IA

Les **IA discriminatives** se basent sur des informations préexistantes et appliquent des règles sur les données afin de les trier, de les distinguer. Il s'agit de modèles dits *encoder-only* (en jaune pâle, à gauche, sur l'Illustration 1). Ils analysent et extraient les informations pertinentes sur base d'un *input* donné. Il s'agit d'une approche basée sur la compréhension de données existantes plutôt que la génération de nouvelles données. Ainsi, les outils basés sur cette architecture permettent principalement de faire des tâches de classification (t.q. de l'analyse sémantique de textes) – c'est-à-dire de contextualiser (*output*) les données reçues (*input*) (Jurafsky & Martin, 2019). Le développement de ce type d'outil n'est plus une préoccupation majeure dans la recherche sur l'IA, du fait d'une baisse en popularité (Raschka, 2023).

Les **IA génératives** et en particulier les IA génératives conversationnelles ou *Large Language Models* (LLM) sont des modèles d'IA capables de comprendre et générer le langage humain (p.ex. ChatGPT). Depuis la création de cette technologie en 2015 par Google, les LLM ont évolué pour se spécifier selon trois architectures principales de modèles.

Il s'agit des modèles appelés *decoder-only* (en ocre, à droite, sur l'Illustration 1). Ceux-ci génèrent des données sur base d'un contexte reçu (*input*). L'approche est le plus souvent utilisée dans des modèles pour lesquels du texte est généré mot par mot, sur base des mots précédemment générés, par déduction statistique de la langue (le mot suivant prédit est celui avec la probabilité la plus élevée de suivre le mot précédent) (Mahowald et al., 2023). C'est le cas par exemple de GPT qui propose une prédiction du mot suivant pour chaque mot créé. Ce faisant, cet outil peut être utilisé pour classifier des documents, comprendre des phrases ou encore analyser des émotions (Tomorrow Theory, 2023; Raschka, 2023).

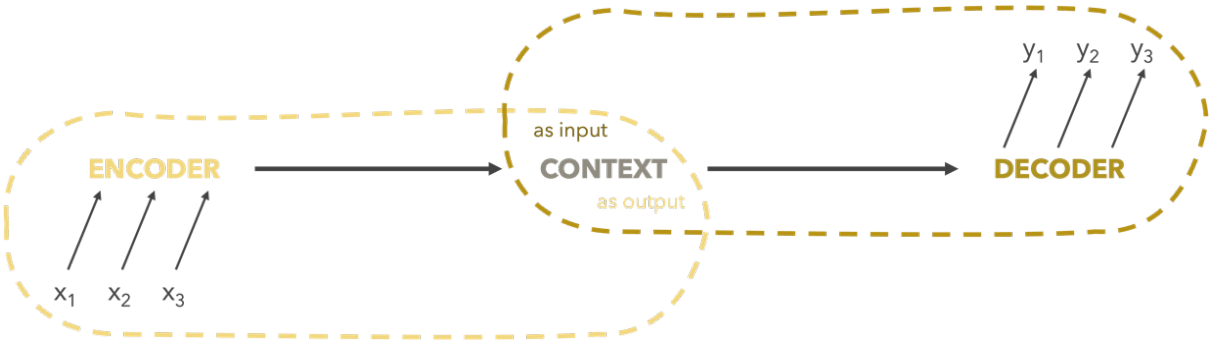

Illustration 1 – architectures principales des modèles d'IA conversationnelles (adapté de Jurasky & Martin, 2019, figure 10.4)

Finalement, des systèmes *encoder-decoder* combinent les deux modèles. Un réseau *encoder* sur base de l'information fournie (*input*, x_n) génère une représentation contextualisée intermédiaire qui passe ensuite dans un réseau *decoder* qui génère une séquence de sortie (*output*, y_m) spécifique à la tâche souhaitée (Jurafsky & Martin, 2019). Cette approche est utilisée pour des tâches telles que la synthèse et la traduction de textes, la réponse à des questions (p.ex. *chatbot*) (Tomorrow Theory, 2023) ; c'est-à-dire des tâches pour lesquelles le résultat dépend fortement des informations d'entrée (Raschka, 2023).

Là où les IA génératives permettent de transformer des entrées en contenus, les **IA prédictives** tentent de déterminer l'avenir et d'éviter des résultats négatifs par l'identification de signes avant-coureurs. L'IA prédictive n'est pas capable de créativité mais use d'une analyse poussée de faits historiques et d'informations afin d'identifier des *patterns* permettant de proposer des évolutions futures possibles, aidant à la décision humaine (Robb, 2023).

3. Applications de l'IA en GRH

Les IA discriminatives, génératives et prédictives ont aujourd'hui la capacité d'affecter l'ensemble des processus RH, et soulèvent des enjeux stratégiques pour la fonction. L'IA peut affecter le recrutement, la planification ou l'allocation des ressources, la formation, le développement, la mesure de la performance, le management et l'évaluation de la performance, la fidélisation des employés et l'analyse de poste (Shanmugan & Garg, 2015 ; Tambe et al., 2019).

L'utilisation de l'IA en GRH n'est pas un phénomène neuf. En effet, un rapport du Forum Économique Mondial (2021) montre l'usage préférentiel des outils de l'IA pour certaines activités de la GRH : recrutement (30%), formation et développement (11%), évaluation (9%), bien-être (9%), Hard HR (p.ex. payroll – 7%), diversité et inclusion (6%), engagement et rétention (5%), expérience employé (5%), gestion de la performance (1%). Si la littérature scientifique commence à s'interroger sur les usages de l'IA en GRH, la littérature professionnelle[3] s'est déjà emparée de la question et semble décrire une variété d'usage en cours et à venir de ces technologies. Partant de ces deux types de sources, nous proposons dans les sous-sections suivantes d'aborder les différents usages identifiés de l'IA en GRH.

3.1 Spécificités de la GRH pour l'application de l'IA

On retrouve quatre grandes spécificités de la GRH (Tambe *et al.*, 2019) qui ont des implications dans l'application de l'IA : (1) la complexité des données liées à la GRH, à savoir les données humaines ; (2) la pauvreté du recueil des données digitales exploitables à propos des salariés (Capelli, 2017) ; (3) l'éthique, la déontologie et le respect des lois du travail inhérents à l'exercice de la GRH ; et finalement (4) la prise en compte des affects Humains. Les résultats des décisions RH (p.ex. qui est embauché ou renvoyé) posent des questions d'éthique et de justice procédurale et distributive, et nécessitent en conséquence de savoir qui est responsable et comment expliquer les décisions au mieux – surtout si elles sont appuyées par l'IA. Ces spécificités peuvent être renforcées par des conflits organisationnels : par exemple, le département de la paie peut refuser de donner ses données au département du recrutement, ce qui affecte les possibilités de l'IA (Tambe et al., 2019).

Ces quatre spécificités de la GRH ne représentent cependant pas des obstacles insurmontables : au-delà de l'approche par les processus RH, il en existe une autre par les activités, se focalisant sur l'impact de l'IA sur et dans l'organisation. Dans ce cas, l'IA est

[3] Mag RH #1 – IA et RH ; Mag RH 16 – Tech & Learn ; Mag RH 20 – Prochain arrêt, le Futur ; Mag RH, s.d.) et grise (dont Tomorrow Theory, 2023 ; et McKinsey, *Generative AI and the futur of HR*, 2023).

sollicitée pour réduire les erreurs humaines, par exemple en réduisant les biais humains lors des processus d'évaluation ; elle aide à prendre des risques mesurés et des décisions plus rapides, par exemple dans les processus de recrutement ; elle aide dans le traitement des tâches répétitives, par exemple en réduisant les oublis des stagiaires lors des formations ; elle représente une assistance numérique pour interagir avec les utilisateurs, par exemple avec les *chatbot* ; enfin, elle aide à créer de nouvelles inventions (Chakraborty et al., 2020). Elle peut aussi avoir un effet de mise en abyme, en facilitant sa propre acceptation : ainsi, l'IA peut améliorer l'offre de formation au sein de l'entreprise, ce qui permet de réduire la résistance au changement, en particulier la résistance envers l'acceptation des IA, dans chaque équipe (La Torre et al., 2021). En ce sens, l'IA peut renforcer l'efficacité de la fonction RH, et par extension sa légitimité au sein de l'entreprise. Minbaeva (2021) souligne qu'avec l'avènement de ces technologies, se concentrer sur l'individu uniquement serait trop restreint. L'auteure invite plutôt à penser les moyens d'actions relatifs aux interfaces entre les machines et les individus par un équilibre de l'automatisation basée sur l'IA (rationalisation et efficience des processus et de l'opérationnalisation) et des stratégies augmentées par l'IA (c'est-à-dire processus co-évolutif pour lequel humain et machine apprennent l'un de l'autre – Raisch & Krokowski, 2021). Pour ce faire, selon Minbaeva (2021) les académiques ont alors un rôle-clé à jouer dans l'adaptation des politiques organisationnelles en matière d'IA – visant à développer encore plus la transdisciplinarité (co-construction entre chercheurs et praticiens – Tress et al., 2004).

3.2 Usages de l'IA en GRH[4]

3.2.1 Recrutement et attractivité

L'IA est particulièrement mobilisée pour ses capacités actuelles et potentielles à faciliter le processus de recrutement (gain de temps, réduction des tâches répétitives – Rąb-Kettler & Lehnervp, 2019). Plus concrètement, l'IA peut analyser les choix de mots, de discours, de niveau de langue, de langage corporel des candidats lors des entretiens et aider le recruteur à prendre sa décision (Chakraborty et al., 2020). Elle peut aussi évaluer l'information ignorée par les méthodes conventionnelles de recrutement (Pessach et al., 2020). En ce sens, l'IA est un soutien à l'acquisition des talents (Jatobá et al., 2023). Les facteurs conduisant à adopter l'IA dans l'acquisition de talents sont la rentabilité, l'avantage comparatif, le soutien du top management, la préparation des RH, la pression concurrentielle et le soutien des fournisseurs d'IA (Pillai & Sivathanu, 2020).

[4] Afin d'assurer un confort de lecture, **les sources ne seront pas renseignées dans les illustrations des sous-sections suivantes**. Tous les usages mentionnés dans ces illustrations de l'IA en GRH proviennent de la littérature professionnelle suivante : Mag RH #1 – IA et RH ; Mag RH 16 – Tech & Learn ; Mag RH 20 – Prochain arrêt, le Futur ; Mag RH, s.d. ; et/ou de la littérature grise suivante : Tomorrow Theory, 2023 ; et McKinsey, *Generative AI and the futur of HR*, 2023). Des informations complémentaires et ponctuelles issues de sources de littérature scientifique sont également mobilisées. Par ailleurs, dans l'Annexe 1, vous retrouverez les auteurs ciblés pour l'un ou plusieurs des usages mentionnés dans les illustrations.

Usages actuels de l'IA

- Rédiger des (bases de) fiches de poste et des offres d'emplois attrayantes
- Analyse de CV sur base de critères précis (présence de compétences ou de formations souhaitées)
- Conversation avec un chat bot qui génère un CV et guide vers des offres d'emploi pertinente suite aux réponses candidats à des questions sur ses expériences passées
- Évaluation des compétences techniques et comportementales (tests)
- Entretien vidéo automatisé avec l'IA, donc au moment souhaité par le candidat et ensuite, au moment souhaité pour le recruteur d'en lire l'analyse fournie par l'IA (au niveau des émotions et des réponses)
- ATS = Applicant Tracking System augmenté par l'IA
- Digitaliser les procédures d'autorisation d'embauche
- Identification de propositions de valeur pour la marque employeur

Usages émergents de l'IA

- Personnalisation des moyens de contacter les candidats (au niveau du canal, de la présentation de l'offre, d'autres offres qui pourraient convenir au candidat, etc.)

Usages futurs de l'IA

- Prédiction de la réussite des candidats au futur dans l'organisation (sur base de l'analyse des expériences du candidat et de profils similaires déjà rencontrés p.ex.)
- Parcours d'onboarding contextualisé voire en gestion 100% autonome des processus administratifs à l'entrée (dont : création et partage de l'adresse mail, accès, envoi de l'ordinateur de travail au lieu de domicile, etc.)

Illustration 2 – état des lieux de l'implémentation de l'IA pour le recrutement et l'attractivité

3.2.2 Fidélisation et engagement

A l'intersection de l'IA et de la GRH, le sujet le plus mis en avant après le recrutement est la prévision du turnover (Tambe et al., 2019).

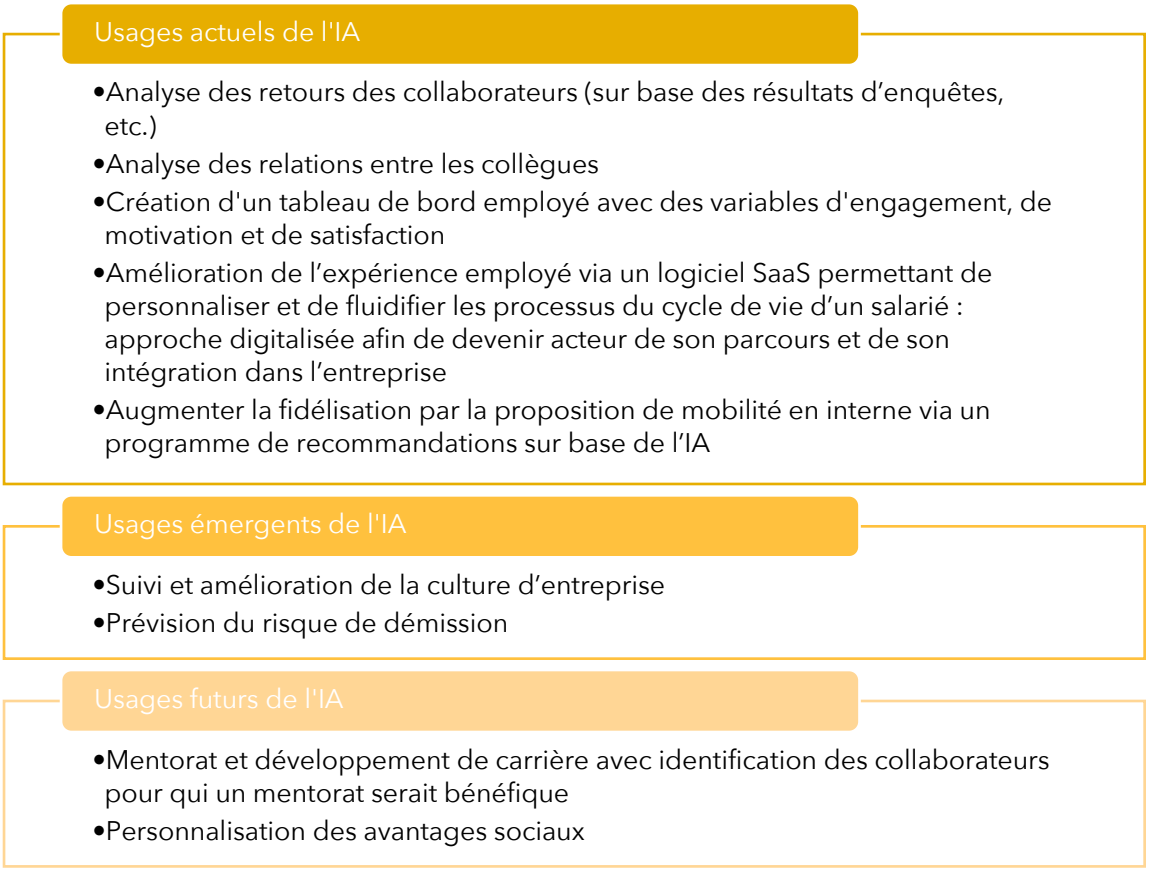

Illustration 3 – état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la fidélisation et l'engagement

3.2.3 Carrière et GPEC

La fidélisation et la gestion de la carrière peuvent être parfois étroitement liées. Un exemple d'application de l'IA sur ces enjeux est le programme *Blue Match* d'IBM. En 2018, 27% des employés de l'entreprise qui ont changé de métier l'ont fait sur les recommandations de l'algorithme (Tambe et al., 2019). Si l'IA semble ainsi prometteuse dans la gestion de la carrière, voire même de la gestion des emplois et compétences, pour l'instant les outils de l'IA tels que ChatGPT n'ont accès qu'aux informations datant de 2022. Les IA ne seraient pas « à jour » au niveau des données et ne seraient donc pas encore efficientes pour la GPEC.
De plus, si l'IA permet techniquement de fluidifier la gestion de la mobilité en alliant les informations issues des évaluations, de la formation, etc. ; ces usages sont limités dans les pays soumis au RGPD (Chevalier & Dejoux, 2021) en raison notamment du caractère privé des nombreuses données dont l'IA aurait besoin afin de se montrer efficace. Ainsi, les outils de l'IA en cette matière n'en sont encore qu'à leurs balbutiements et n'existent qu'en nombre limité.

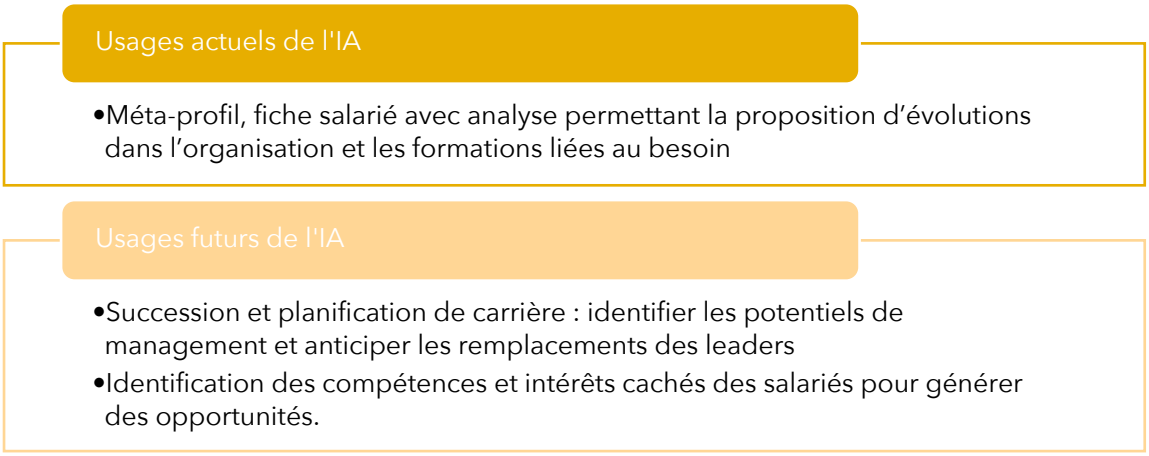

Illustration 4 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la carrière et la GPEC

3.2.4 Formation et développement

Si une analyse des compétences émergentes n'est pas possible en raison d'un décalage chronologique de l'accès aux informations des outils de l'IA, celle-ci permettrait toutefois d'améliorer la rapidité de préparation du processus de formation (Niehueser & Boak, 2020) et la rapidité de la formation en tant que telle et des apprentissages (Sniezek *et al.*, 2002). De même, l'IA peut aussi affecter le coaching (Graßmann & Schermuly, 2021), mais cela nécessite des investissements pour créer des systèmes permettant de coordonner l'IA avec les humains (Sturm et al., 2021).

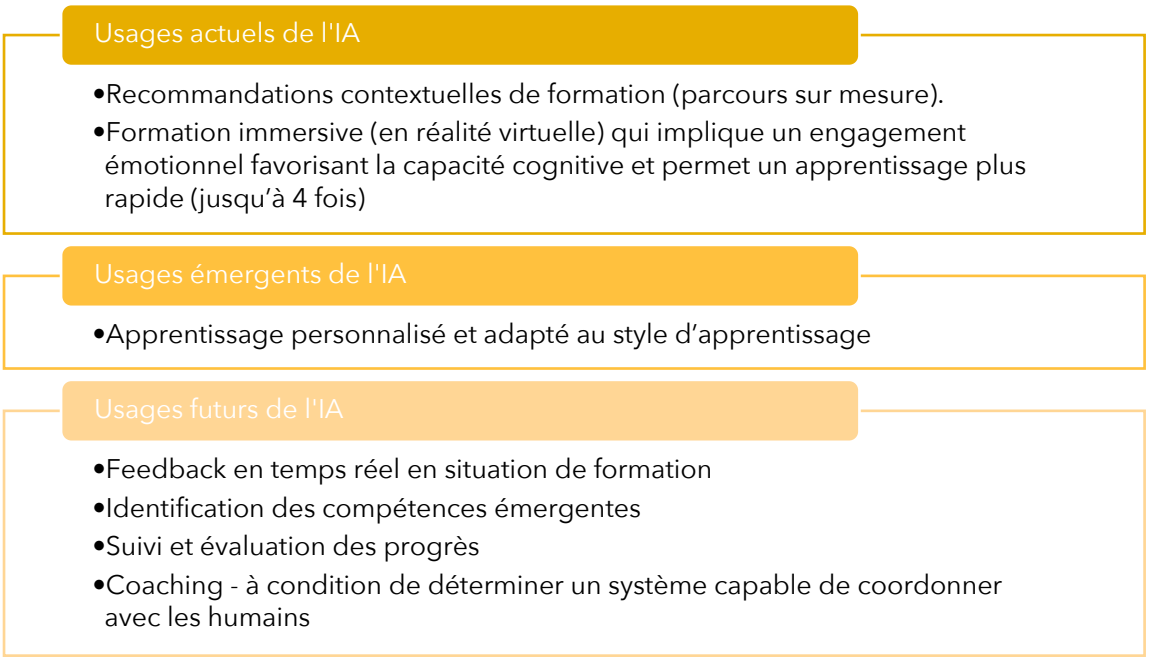

Illustration 5 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la formation et le développement

3.2.5 Performance et management

L'IA peut être utilisée pour améliorer les systèmes d'évaluation de la performance, en réduisant les biais qui les caractérisent (effet de halo, effet de récence, etc.) (Shanmugam & Garg, 2015).

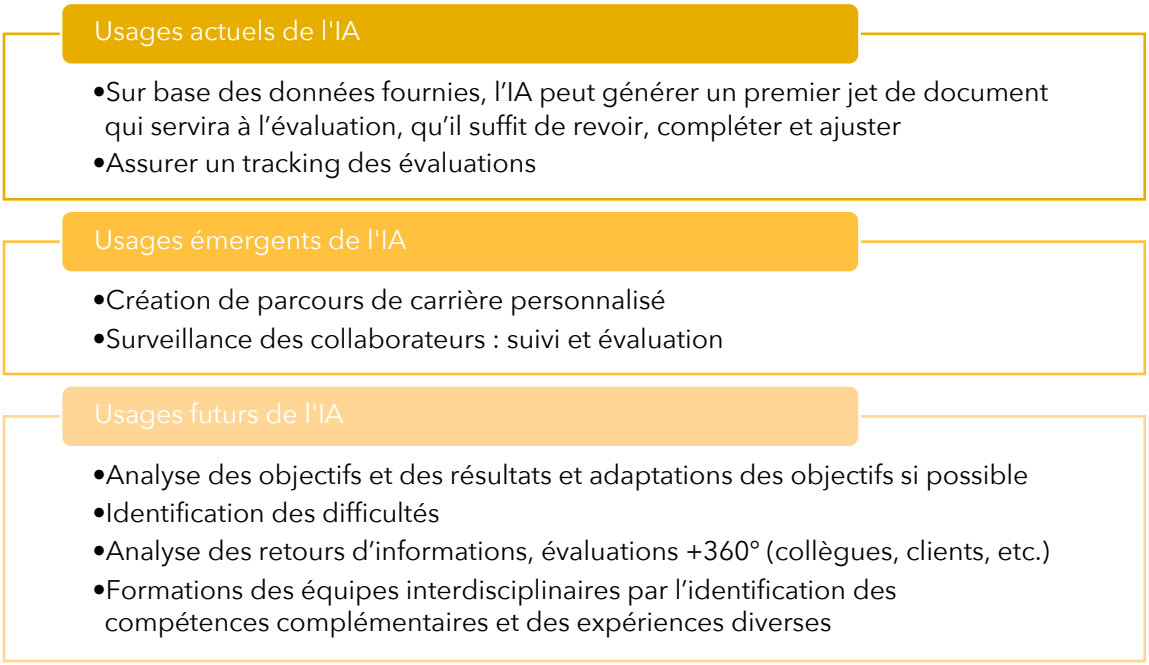

Illustration 6 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la performance et le management

3.2.6 QVT et santé mentale

Bankins et Formosa (2023) identifient trois effets que peuvent avoir les systèmes d'IA sur le travail humain :

(1) remplacer certaines tâches humaines ;
(2) « entretenir la machine », ce qui crée de nouvelles formes de travail humain qui se divisent selon qu'elles concernent le fait de
    a. « manager » la machine – c'est-dire pour l'homme la gestion de tâches complexes et riches telles que d'assurer une gestion des données, d'entraîner l'IA à remplir ses tâches, de former les autres à l'utilisation de l'IA et d'expliquer et interpréter l'opération et les résultats de l'IA;
    b. « surveiller » la machine, ce qui génère un travail plus banal, plus routinier et moins qualifié pour les humains (p.ex. préparer l'IA – sourcer, annoter, labelliser les données – et vérifier l'IA – valider le résultat de l'IA, etc.) ;
(3) amplifier les compétences humaines (augmenter et assister les travailleurs).

Chacun de ces effets de l'IA sur le travail humain peut avoir un impact positif ou négatif fort sur le sens au travail selon les choix de mise en place des employeurs. Par exemple, d'une part l'IA peut prendre à charge des tâches répétitives et ennuyantes à la place des humains,

ce qui est positif alors que d'autre part, la prise en charge de ces tâches par l'IA implique une perte de travail pour l'humain ; ou encore là où l'IA permet d'améliorer un accès à l'information, elle peut également générer chez l'humain le sentiment d'incompétence en raison d'une moindre explicabilité des informations par l'IA) (Bankins & Formosa, 2023). En d'autres mots, pour chacune de ces tâches, simples ou complexes, intéressantes ou ennuyeuses, créatives ou aliénantes, l'irruption de l'IA peut créer ou faire perdre du sens (Bankins & Formosa, 2023). Un axe d'innovation de la fonction RH en réaction à l'IA pourrait être d'en questionner les implications sur la qualité de vie au travail et du bien-être (désormais QVT). La QVT serait abordée par une approche qui dépasse le caractère individuel du bien-être pour amener des actions collectives vertueuses (p.ex. challenges sportifs collectifs, gamification, esprit d'équipe). Outre ces mesures à penser, l'IA est pointée dans la littérature professionnelle comme un outil potentiel facilitant la qualité de vie au travail.

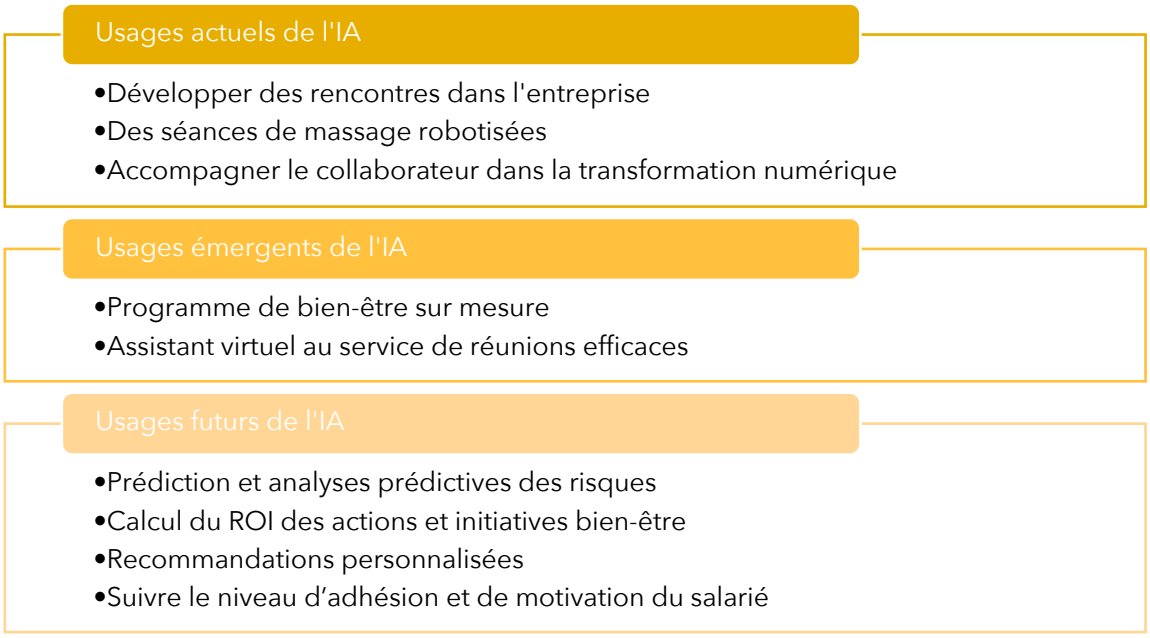

Illustration 7 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la QVT et la santé mentale

3.2.7 Autres applications RH

Parmi les utilisations de l'IA en RH, on peut noter également :

- Au niveau du *payroll* la possibilité de croiser les informations de paie avec d'autres fichiers et d'assurer un suivi et une correction en direct des données.
- Au niveau de la demande d'information, l'utilisation des chatbots qui permettront de répondre, en première ligne, aux questions des employés concernant toutes les matières RH. Ces outils ne font pas l'économie des relations mais permettent un gain de temps aux responsables des ressources humaines pour les questions plus classiques ou évidentes en proposant une sorte de FAQ guidée par l'IA.
- La prise en charge de la plupart des tâches administratives (Chevalier & Dejoux, 2021).

4. Implications de l'IA sur les métiers RH

Avec le développement de nouveaux outils se joue la transformation des métiers dont les métiers RH. Si l'IA peut se soustraire à certaines tâches, elle ne peut aujourd'hui remplacer l'intégralité du travail humain et de ses spécificités telles que les *soft skills* (capacité d'empathie, de collaboration, de créativité et de résolution de problèmes complexes). Par contre, les métiers évoluent. De la gestion administrative des entreprises au SIRH (par la digitalisation des données) ; les acteurs des ressources humaines analysent les données pour fournir des indications nouvelles et éclairées sur les salariés, leurs motivations, leurs attentes et leurs besoins (Mag RH volume 1). La valeur humaine ajoutée tiendrait dès lors du mélange d'innovation, d'analyse et d'affectivité ; l'arrivée des outils de l'IA en GRH feraient ainsi émerger la nécessité de « plus d'humain » en raison de ce mélange de capacités inimitable par la machine (Blons, 2019).

Si l'impact de l'IA sur l'emploi et les compétences est indéniable, cela touche également au contexte de travail et en particulier au rapport au travail. On peut y voir l'émergence d'une "nouvelle ère" qui paradoxalement redonne toute sa valeur à la relation humaine et à la relation émotionnelle, y compris dans le domaine du travail. Avec pour conséquence pour les métiers reposants davantage sur les savoirs que sur le faire d'être plus à risque (Mag RH, volume 1). En définitive, il semble que le recours à l'IA en RH consiste au développement d'un système d'informations qui supporte et structure un mode de fonctionnement déjà établi, mais qui ne le révolutionne pas.

4.1 Un accompagnement au changement *pour* et *par* la fonction RH

La fonction RH soutenue par l'IA serait soumise au changement, notamment dans le sens d'une plus grande agilité attendue, et ce, pour deux raisons. Elle intégrerait d'abord de façon progressive et continue les attentes et des travaux des employés et des managers. Elle répondrait ensuite mieux aux demandes des salariés envers le département des ressources humaines grâce à l'analyse des données RH de l'organisation.

La prise en compte d'un contexte agile et adaptatif pourrait être à la source de nouvelles difficultés pour les employés et les managers. En effet, une telle flexibilité devrait nécessiter un nouvel accompagnement RH concrétisé par une redéfinition des compétences des salariés, un développement des compétences employé accru, le renforcement de l'éthique et la déontologique de la direction des ressources humaines, la refonte des relations sociales de l'entreprise, une gestion des données personnelles développée, une lisibilité de tous des processus et enfin, une communication accrue entre responsables des ressources humaines et le reste de l'entreprise.

Les professionnels de la GRH occupent trois rôles dans l'accompagnement du déploiement de l'IA au sein de l'organisation. Premièrement, ils ont un rôle d'anticipation, en travaillant en amont du déploiement de l'IA : comme ce déploiement peut engendrer différentes angoisses et résistances, le rôle de la GRH est de sensibiliser les salariés aux enjeux réels de l'IA, au-delà des fantasmes divers (Komi, 2019). Deuxièmement, les professionnels de la RH ont un rôle de formation, afin de permettre aux membres de l'organisation de comprendre ce qu'est l'IA et comment traduire les données qui en émergent (Kellogg *et al.*, 2020). Troisièmement, les professionnels des ressources humaines ont un rôle d'accompagnement au changement. L'IA peut permettre de revoir et réinventer les processus de l'entreprise sous formes de flux de travail supervisés par le *machine learning* (Gil *et al.*, 2020) : les départements des ressources humaines peuvent alors échanger avec les autres départements pour mieux gérer les changements liés à cette réinvention. Plus généralement, la GRH peut favoriser, voire accélérer, le déploiement de l'IA (Mosteanu, 2023).

Il existe de nombreuses solutions possibles, qui se caractérisent notamment par un travail à effectuer en termes d'accompagnement du changement, à travers une sensibilisation et une meilleure participation des salariés de l'entreprise dans la gestion du déploiement de l'IA. Ainsi, la complexité des résultats RH peut être gérée par un mélange entre une sensibilisation en amont des employés pour créer du consensus, un meilleur entraînement des algorithmes, une vigilance accrue des managers dans la prise de décisions et la surveillance de la validité de long terme des résultats de l'IA, ainsi qu'une révision régulière de l'algorithme. Le faible nombre de données peut être compensé par l'intégration de données financières et opérationnelles ajoutées aux données RH ou encore par l'utilisation de modèles causaux déjà entraînés. En ce qui concerne la responsabilité en matière d'équité et d'éthique, il convient de vérifier la cohérence des décisions humaines prises précédemment, à savoir celles qui constituent la base de données permettant d'entraîner l'algorithme. Les *data scientists* peuvent également contribuer à parer ce biais en réalisant un travail pédagogique autour de l'IA. Également, en entreprise, il pourrait être judicieux de créer un code éthique régulant les utilisations de l'IA en son sein. Enfin, pour gérer correctement les réactions des employés, il apparait nécessaire de travailler à nouveau sur l'établissement d'un consensus, de préserver la responsabilité des managers, de créer une procédure d'appel et de solliciter régulièrement le feedback des employés sur l'IA (Tambe et al., 2019).

Ces transformations coïncident avec le risque de faire évoluer les métiers de la GRH qui fonctionnent encore peut-être sur des modes plus traditionnels. Ce que nous développerons dans la sous-section suivante.

4.2 Les mutations des métiers de la GRH

De nombreuses transformations peuvent être envisagées pour les métiers existants au sein de la fonction RH. Dans le cadre du rapport Tomorrow Theory (2023), les auteurs ont eux-mêmes utilisé l'IA au travers de ChatGPT4 afin de mener une étude prospective visant à identifier les métiers des ressources humaines qui seraient les plus affectés et transformés par l'IA. Si cette démarche ne garantit en rien des résultats fiables et à attendre en termes de prédiction, elle permet de mettre en lumière les métiers les plus susceptibles d'être en effet affectés par l'IA à court et plus long terme, tels que les assistants administratifs RH ou gestionnaires de paie à plus court terme ; et les coachs en développement personnel ou responsables de l'engagement des employés à plus long terme. L'Annexe 2 propose plus de détails sur ce travail.

En particulier dans les métiers de la GRH, la **fonction de recruteur** semble être la plus touchée par l'IA. Si les praticiens du recrutement qui utilisent les outils de l'IA pour leurs tâches insistent sur le fait que le métier n'est pas voué à disparaître, il apparait clairement qu'il va se transformer fortement (MAG RH, numéro 20). En effet, si auparavant, le recruteur pouvait être en charge de la marque employeur, de l'attraction des candidats, de la publication des offres d'emploi, de la gestion des compétences, des entretiens et de la conclusion des contrats, cela n'est déjà plus le cas actuellement. Pour chacune des tâches qui incombent à ces pratiques, certaines entreprises usent désormais des technologies (ou bien font recours à l'externalisation). Dans le futur, avec un appui de l'IA, cela impliquerait que de plus en plus de tâches pourraient être prises en charge par les technologies (voir Annexe 3).

Le **rôle de formateur** peut aussi être appelé à évoluer. L'IA peut être utilisée pour individualiser l'accompagnement des salariés (Jain et al., 2023), ce qui permettrait de modifier profondément les formations et d'étendre le champ d'action du formateur. En plus de cela, la démocratisation de l'usage des outils de l'IA crée de nouveaux postes au sein de l'entreprise dédiés à des occupations en lien avec les algorithmes : en particulier, les entreprises peuvent embaucher des « formateurs », et des « **traducteurs de données** » pour traduire, former et convaincre les autres travailleurs des mérites des algorithmes (Kellogg et al., 2020). En ce sens, le déploiement de l'IA dans les organisations a aussi des enjeux politiques, avec l'anticipation de résistances et la tentative de les désamorcer à travers une classe de spécialistes, de lobbyistes internes pourrait-on dire, s'y consacrant pleinement.

Enfin, l'IA pourrait être utilisée pour **redessiner les contours des métiers de la GRH**, c'est-à-dire leurs fiches de poste et leur périmètre d'action (Jain et al., 2023). En conséquences, certaines organisations, comme le World Economic Forum (2016), prévoient que la fonction

RH pourrait de plus en plus évoluer vers un rôle d'HRBP, davantage lié au *core business* des entreprises.

En dehors de ces transformations, François Geuze, consultant expert RH et des nouvelles technologies (MAG RH 1) identifie quatre nouveaux métiers RH qui émergeraient de l'usage de l'IA: community manager RH, HR data analyst, agent de talents qui met en relation les employés les plus adaptés (avec les compétences pertinentes) pour les projets de l'entreprise, et une évolution du métier de directeur des ressources humaines par les compétences de Chief Data Officer (CDO) qui, tel un architecte avec une expertise métier RH, pense la transformation des modes de fonctionnement de la fonction RH. La fonction RH ne serait donc pas prête à se voir remplacée par des robots ; toutefois, les métiers de la GRH sont appelés à renforcer son expertise et aller vers une intelligence globale des situations humaines et organisationnelles.

4.3 Les nouvelles compétences de la GRH

Plus concrètement, le recours à l'IA va entraîner, pour les professionnels des ressources humaines, un besoin de développer de nouvelles compétences, abordées dans les sous-sections suivantes. Les deux premières s'appliquent aux professionnels des ressources humaines, mais concernent au final tous les travailleurs d'une organisation qui implémenterait un système d'IA en son sein (cf. sous-section 4.3.1 la communication digitale et la gestion de la surinformation et sous-section 4.3.2 la collaboration Humain-machine). Finalement, nous présentons une dernière compétence propre au département des ressources humaines de se mettre à jour au niveau technologique par l'adoption de l'IA (cf. sous-section 4.3.3 former les responsables des ressources humaines pour prendre le train en marche).

4.3.1 La communication digitale et la gestion de la surinformation

Les professionnels proposent également des recommandations afin de gérer l'information pour en limiter la surabondance au sein des organisations. D'ailleurs, nous avions déjà mis en lumière le phénomène de la surinformation (et de la mésinformation) lors du rapport de la chaire en 2022 sur la digitalisation. La recherche du labor-H invitait ainsi à penser une customisation des outils de communication, dans le sens d'une simplification afin de contrôler la surcharge des informations (Patesson *et al.*, 2022a).

À ce propos, des entreprises se sont aujourd'hui construites entièrement sur le principe d'un service permettant de réguler et contrôler les informations qui circulent au sein des organisations. C'est le cas de l'entreprise Mailoop[5] dans laquelle le management s'est

[5] Voir l'entretien du CEO dans volume 20 Mag RH

emparé du sujet pour en définir des pratiques soutenables, mesurées (p.ex. le droit à la déconnexion), impliquantes et responsabilisantes. Dans ce contexte, la communication via les outils numériques deviendrait de plus en plus critique, ce pourquoi les employés seront amenés à développer des compétences de prise de parole numérique (Mag RH 20). Les outils IT ont tendance à générer une surcharge d'informations et de communication pour les employés de l'entreprise (Karr-Wisniewski & Lu, 2010).

4.3.2 Collaboration Homme-Machine

Tout comme pour le reste de l'entreprise, la mise en relation des employés avec des outils de l'IA nécessite le développement de compétences permettant de « collaborer » avec les machines. Concrètement, les métiers des ressources humaines sont invités à considérer différents enjeux propres à l'IA afin de l'utiliser au mieux : ainsi, il est utile de comprendre quand les IA ne disposent pas d'assez de données pour donner des résultats satisfaisants (Angrave et al., 2016). De même, il faut disposer des compétences pour modeler et comprendre le processus de l'IA, sous peine que les professionnels des RH ne comprennent pas les outils qu'ils utilisent et abandonnent la responsabilité des décisions prises sur les conseils de l'IA (Marler & Boudreau, 2017). Autrement dit, les compétences nécessaires pour les responsables des ressources humaines dans la maîtrise des IA sont des compétences statistiques (de l'analyse des données initiales à la compréhension des modèles multivariables) et analytiques (préparation des données, design de recherche et des données) (Levenson, 2011).

Pour autant, au-delà des compétences techniques, trois grandes familles de compétences sont nécessaires pour maîtriser l'IA : l'expertise du *business*, qui regroupe l'expertise RH et la bonne connaissance du *core business* de l'entreprise ; l'esprit analytique, qui facilite la prise en main de l'aspect technique de l'IA ; et la capacité à « vendre un récit », qui regroupe la visualisation, la communication et le storytelling (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021).

4.3.3 Former les responsables des ressources humaines pour prendre le train en marche

Si les compétences précédentes ne concernent pas exclusivement les responsables des ressources humaines, les auteurs mettent en évidence, depuis plusieurs années maintenant, une nécessité ciblée pour le département des ressources humaines de se mettre à jour au niveau des technologies. En 2010 déjà, Dickson et Nusair invitent les pôles de la GRH à se tenir à jour sur les évolutions technologiques, dont l'IA, notamment dans un souci d'attractivité des candidats. Des études plus récentes mettent encore en évidence ce souci de mise à jour technologique afin d'attirer les plus jeunes générations (van Esch & Black, 2019).

Alors qu'il est reconnu que la maîtrise d'outils informatiques, et Excel en premier lieu, est indispensable dans l'exercice du métier RH actuel (McCartney et al., 2021), il semblerait pourtant que cette utilisation se limite souvent à la suite Office (Tambe et al., 2019). Par exemple, peu de professionnels des ressources humaines semblent adopter des outils plus spécialisés, tels que Tableau, pourtant courants dans le domaine de l'analyse des données. Les responsables des ressources humaines pourraient théoriquement s'emparer des logiciels qui permettent de relier les ensembles de données ainsi que les "lacs de données" qui archivent et accèdent à différents ensembles de données (Tambe *et al.*, 2019). Mais ceux-ci sont souvent perçus comme contraignants, en plus de confronter les responsables des ressources humaines à leurs limites (Tambe et al., 2019).

En d'autres termes, si la GRH s'est imprégnée des outils technologiques, ceux-ci restent limités aux technologies plus « basiques ». La littérature dénote donc toujours d'une sous-utilisation des outils de l'IA au sein du département des ressources humaines (Tambe et al., 2019).

5. Les questions soulevées par/les grands enjeux de l'IA

L'IA pourrait donc transformer en profondeur les métiers de la gestion des ressources humaines. Il n'est dès lors pas étonnant de voir des réactions fortes apparaître, dans un sens comme dans l'autre : entre enthousiasme et réticences, voire résistances, il est facile de voir apparaître deux thèses opposées (Bettache & Foisy, 2019). La première est une thèse pro-IA, qui argumente que l'IA aide, soutient, voire augmente et améliore l'être humain, le déchargeant de nombre de tâches ennuyeuses et répétitives et lui permettant de se tourner vers des tâches plus épanouissantes (e.g. Khatri et al., 2020). La deuxième, plus critique, s'inquiète d'un affaiblissement des relations humaines, progressivement remplacées par le rapport à l'algorithme, isolant le salarié, le cantonnant à des tâches de surveillance à faible valeur ajoutée (e.g. Charlwood & Guenole, 2022).

Cependant, la question est aujourd'hui moins de savoir s'il faut être pour ou contre l'IA, mais plutôt comment s'adapter à l'IA et comment gérer son irruption dans le monde de l'entreprise. Or savoir comment s'adapter suppose avant tout d'identifier des thèmes importants et de répondre aux questions que pose l'IA. Nous relevons ici ces questions et développons des éléments de réflexion sur le sujet.

5.1 Quid de la fiabilité de l'IA ?

La fiabilité de l'IA peut être remise en cause. Les usages récents en démontrent notamment des « hallucinations », c'est-à-dire la présentation par l'IA de résultats ou réponses très convaincants mais totalement faux (Athaluri et al., 2023). Ces hallucinations de l'IA reposent notamment sur un mauvais classement ou une mauvaise interprétation de l'IA face à des

données fiables ou encore un entraînement non supervisé de l'IA qui ne bénéficie alors pas des corrections humaines (Athaluri et al., 2023). Plus précisément la source des doutes sur la fiabilité de l'IA peut se porter sur trois aspects (Bolander, 2019) : les problèmes des données d'entrée (*inputs*), les problèmes d'algorithmes et les problèmes des données de sortie (*outputs*).

Premièrement, les **problèmes des données d'entrée (*inputs*)** portent sur les données utilisées pour nourrir l'IA. Selon Bolander (2019), ils regroupent :

- Le manque de données : les IA ont besoin de s'entraîner sur des données adaptées et assez nombreuses. Ainsi, il n'est pas possible d'attendre que l'IA sache reconnaître des photos de chiens à partir de deux photos initiales. Au-delà de ça, les concepteurs de l'IA n'ont parfois pas conscience de ce manque de données : en juin 2016, une voiture autonome de Tesla eut un accident avec un semi-remorque. L'IA, qui n'avait pas été entraînée sur ce type de données, était incapable de reconnaître ce qu'était une semi-remorque et le confondit avec un panneau d'autoroute.
- L'absence de certaines dimensions des données : les données sont présentes, mais ne sont « pas dans le bon format », ou n'existe pas dans un format digital : ainsi, un algorithme entraîné pour la dermatologie ne peut pas prendre en compte les informations procurées par l'expérience du toucher, celles-ci ne pouvant être digitalisées.
- Les erreurs et les biais dans les données, comme le montre la reproduction des inégalités systémiques.

En effet, les derniers outils IA peuvent traiter une quantité astronomique de données à la fois, plus que n'importe quel humain ne sera jamais capable de le faire. Toutefois, afin de fonctionner de manière optimale, les outils de l'IA nécessitent d'y introduire des données propres, c'est-à-dire objectives et absentes de biais en quantité importante. Un travail de la Chaire LaboRH sur le big data avait déjà identifié une complémentarité importante entre les *big data* et l'IA (Rodriguez & Taskin, 2019). Plus précisément, les *big data* alimentent l'IA qui elle-même alimente l'*Internet of things* (Internet des objets ; c'est-à-dire l'ensemble des objets connectés qui collectent et créent à leur tour des données : p.ex. les satellites, capteurs, caméras de vidéosurveillance, équipements d'enregistrement audio et vidéo, ou encore les appareils mobiles personnels – Short, 2014). Si la quantité d'information ne semble pas poser de problème en soi, il est attendu des données qu'elles respectent une certaine véracité, c'est-à-dire qu'elle soit fiable par rapport à la réalité afin de les exploiter correctement (White, 2012). Un travail est donc à assurer pour que les informations utilisées dans les outils de l'IA soit d'une qualité satisfaisante pour en sortir des résultats fiables. Et quand bien même ces données s'avèrent fiables, les outils de l'IA sont présentés tels des supers calculateurs infaillibles et fiables, mais cela n'est pas le cas. La programmation d'un logiciel, y compris de l'IA, dépend à un moment de la capacité humaine à exprimer des

schèmes de pensée afin de les reproduire sur base d'algorithmes. Cependant, enfants ou adultes, nous sommes bien incapables de mettre en mots les connaissances utilisées pour nos activités (de travail). Il y a une partie des acquis qui ne sont pas verbalisables pour expliquer la bonne manière de faire son métier. Au fur et à mesure, nous assimilons des schèmes de pensées qui deviennent peu à peu évidents pour la réalisation d'une tâche (p.ex. pour compter, il est nécessaire de voir les objets, de les compter tous, de n'en oublier aucun, de ne pas compter le même deux fois, etc.), si évidents que nous ne sommes plus conscients de toutes les contraintes qui les composent (Vergnaud, 2011).

Exemple concret de reproduction des biais humains de l'IA dans un contexte organisationnel (hospitalier)

En 2012, IBM, en tant que leader dans le développement de l'IA, lance un logiciel, Watson, destiné à dialoguer avec les médecins pour poser les meilleurs diagnostics. Il s'agit ici d'une conception de l'IA symbolique classique : c'est l'idée d'automatiser des tâches sur base de modèles mentaux humains reproduits en programme algorithmique. IBM va ainsi réunir les meilleurs médecins pour déterminer les meilleurs algorithmes de décisions diagnostic. Mais le programme a rapidement été retiré de la vente car il ne permettait pas d'aider dans les cas complexes pour lesquels on avait réellement besoin de lui. Le contexte d'apprentissage de cette IA avec les médecins qui l'ont entrainée en a fourni un outil utile mais évident pour tout médecin qui y avait accès, sans possibilité de sortir de ce cadre prescrit. Une des raisons est cette incapacité des médecins qui ont travaillé sur le projet à fournir l'intégralité de leurs schèmes de pensée afin de les convertir en algorithmes pour faire tourner la machine, en faisant un outil peu flexible et incomplet.

En deuxième temps, les **problèmes d'algorithme** concernent les faiblesses des algorithmes dans la gestion des données d'entrée (Bolander, 2019) :

- La sursimplification : l'algorithme ignore le contexte, mais aussi réduit ou augmente de façon outrancière les dimensions du problème. Un contre-exemple intéressant est ChatGPT, qui a privilégié la qualité des données d'entraînement plutôt que la quantité, en n'absorbant pas des données aléatoires sur Internet.
- L'absence de certaines dimensions des données : l'IA ne prend alors pas en compte des dimensions qui seraient évidentes pour un être humain.
- La confusion entre corrélation et causalité. Ainsi, au milieu des années 2010, l'entreprise Lenddo donnait des crédits en se fondant sur l'utilisation du smartphone de ses clients, à partir de l'activité sur les réseaux sociaux, etc. Son algorithme établit une forte corrélation entre la solvabilité et le niveau moyen de la batterie du GSM, ce qui semble un lien causal assez faible.

Finalement, les **problèmes des données de sortie (*outputs*)** portent sur les résultats fournis par l'algorithme (Bolander, 2019) :

- Une classification binaire sans explication : l'algorithme propose une réponse à une question fermée (« est-ce que l'image est appropriée ou non ? ») sans explication et sans capacité à discuter du résultat. Il faut donc interpréter et créer des explications *ad hoc* pour reconstruire le raisonnement derrière le résultat.
- La différence entre « explication de » et « explication par » : « l'explication de » signifie que nous disposons de moyens externes pour expliquer ce qui a conduit un agent à prendre une décision particulière. L' « explication par » signifie que l'agent lui-même peut expliquer sa décision et que nous pourrions éventuellement engager une discussion plus approfondie avec l'agent pour mieux comprendre ce qui se cache derrière la décision. L' « explication de » est utile, mais ne permet pas de disposer du même niveau de confiance que l' « explication par ».

Ce dernier type de problème rejoint le concept de véracité des données apporté par White (2012) qui fait écho à la capacité d'expliquer les résultats générer par les outils technologiques. Vuarin et Steyer (2023) décrivent l'explicabilité de l'IA comme la capacité à mettre en relation et rendre compréhensible le résultat produit d'une IA. Cela implique de pouvoir expliquer les processus et les données d'entrée dans le système. Malheureusement, en organisation, l'explicabilité demeure bien trop souvent indéfinie au profit d'indicateur de performance (Vuarin & Steyer, 2023). Pour y remédier, un accompagnement au niveau RH du travailleur dans l'utilisation des machines pourrait se révéler bénéfique afin d'assurer la perception de validité des résultats émis sur base d'une IA. Ainsi en impliquant les utilisateurs, et en les sensibilisant au fonctionnement des systèmes d'IA, l'explicabilité pourrait s'accroître.

Plus précisément encore que pour les organisations, en matière de ressources humaines, les données liées à l'IA sont des données « sociales ». Or, dès lors que les données concernent des êtres humains, comme c'est le cas avec l'utilisation d'outils de l'IA en GRH, cela devient compliqué. L'outil de l'IA ne permet pas actuellement de capter toute la granularité humaine recherchée dans ce genre de processus. L'IA peut donc constituer une aide certaine et faire gagner du temps au département des ressources humaines, sans pour autant être capable de totalement prendre en charge les processus RH (Tomorrow Theory, 2023).

Une piste de réponse au problème de fiabilité de l'IA

Si les réponses à ces questions de fiabilité et de confiance ne manqueront pas de se développer de concert avec le développement de l'IA, Hanson et ses collègues (2023) suggèrent 4 principes ciblés pour la recherche afin de générer de la confiance face à l'IA :

1) Transparence = documenter et rendre compte des participants, sets de données, modèles, biais et incertitudes liées au modèle ;
2) Intention = s'assurer que le modèle d'IA et son implémentation soient explicables, réplicables et réutilisables ;
3) Risques = considérer et gérer les risques et biais susceptibles d'affecter les ensembles de données et les algorithmes, et donc les résultats ;
4) Méthodes participatives = assurer un design de recherche et d'utilisation inclusif, qui suscite l'implication des personnes affectées par l'usage de l'outil.

5.2 Quid de l'objectivité de l'IA ? Vers une réelle absence de discrimination et de biais ?

Nous venons de le voir, les systèmes d'IA apparaissent finalement comme peu fiables en raison de multiples problèmes liés aux données d'entrée (*input*), aux algorithmes ou encore aux résultats (*output*). Néanmoins, la plupart des défenseurs de l'IA prônent ses vertus et son objectivité pour la prise de décision. Les partisans de l'IA soulignent que ces outils peuvent intégrer une multitude de paramètres afin de prendre une décision, bien plus que ne le sont capables les humains. Pourtant, il semblerait que cette dernière ne soit pas libre de tout biais.

Si les machines de l'IA (générative) fonctionnant en système de *deep learning* sont capables « d'apprendre seules », celles-ci sont toujours supervisées par l'humain. Dans les faits, le résultat de l'apprentissage de la machine est comparé aux réponses données par des humains. Dès lors que la réponse de l'IA est la plus proche possible de la réponse humaine, les schèmes (c'est-à-dire les paramètres de décision) sont verrouillés et seront alors ensuite reproduit pour répondre à des problèmes similaires. Ce mode de fonctionnement supervisé par l'humain a plusieurs implications sur son fonctionnement (*Autopsie d'une Intelligence artificielle*, n.d.) :

- Les systèmes de *machine learning* sont toujours biaisés vers les moyennes car il s'agit de la manière dont ils fonctionnent : par probabilité statistique. Les résultats de l'IA imitent les résultats de la pensée humaine mais pas son processus ; or c'est là que réside la différence majeure. En ce sens l'IA ne crée pas du texte ou du contenu mais produit un calcul de probabilité sous forme de texte, d'image, ou autre selon la forme du résultat demandé.
- Le système est biaisé par défaut (ou peut l'être) puisqu'il absorbe les données d'entrainement supervisées par l'humain pour fournir ses résultats ; or l'humain est toujours soumis à des biais. En ce sens, le système contiendra toujours les biais mais leur

visibilité n'est juste plus possible. La machine donne une approximation (fiable) des jugements de l'humain – qui peut alors être qualifiée comme un système de "blanchissement" des biais.

Appliquée à des situations concrètes en organisation, l'IA peut générer des problèmes en GRH, les systèmes d'IA étant supervisés par l'humain, certains biais peuvent se voir tout de même reproduits : c'est le cas avec la réplication d'injustices systémiques (Walsh et al., 2019), par exemple dans le cas de pratiques de recrutement guidées par des IA, qui peuvent reproduire des biais sexistes (Dastin, 2022). On l'a vu chez Amazon également, où l'algorithme de recrutement, entraîné sur les données de performance historiques, surévaluait les hommes blancs (Tambe *et al.*, 2019).

5.3 Quid de la gestion des données ?

5.3.1 La fuite des données de l'entreprise

L'utilisation d'outils appuyés par l'IA soulève la question de la fuite (non-intentionnelles) des données par les utilisateurs de ces outils. En effet, si les systèmes d'IA sont capables d'apprendre seuls, cela nécessite d'intégrer les données qui lui sont renseignées. Donc dans le contexte organisationnel, cela implique de diffuser les données internes (intranet) vers l'externe (internet) (Ghouse et al., 2019). Les données d'entrée servent de base à la résolution de la requête des outils de l'IA : communiquer des informations sensibles ou confidentielles peut ainsi avoir de lourdes conséquences (p.ex. accès non autorisés à des données, violation de la conformité, violation de confidentialité). Il apparaît alors comme essentiel que les utilisateurs de ces outils soient sensibilisés et informés quant à la portée potentielle de leur action par l'usage de tels outils appuyés par l'IA (t.q. ChatGPT) (Mohammed, 2020). Outre cette sensibilisation qui apparaît comme centrale, les organisations seront amenées à penser un code d'utilisation des outils de l'IA ou l'investissement dans des systèmes d'IA qui garantissent la confidentialité des prompts (c'est-à-dire les instructions destinées à l'IA générative afin d'en obtenir un résultat) et donc des données d'entrée apportées dans le système.

5.3.2 Le respect des normes légales (RGPD, Act for IA)

RGPD

L'usage des données, notamment à caractère personnel, tel que nécessité par l'IA pose la question de la protection de ces données. De prime abord, nous pouvons penser au règlement général sur la protection des données (RGPD) qui fournit un cadre européen

quant à l'utilisation et au stockage des données personnelles[6]. Dans ce cadre, les données personnelles concernent toute information qui se rapporte à une personne physique identifiée ou identifiable que ce soit de manière directe (avec le nom et le prénom) ou indirecte (avec un identifiant, un numéro de téléphone ou autre). Le traitement des données tel que précisé par le RGPD implique nécessairement d'avoir un objectif pour justifier la collecte de données individuelles (c'est-à-dire que des données ne peuvent pas être collectées « au cas où »)[7]. Les outils de l'IA en GRH concernent directement des données à caractère personnelle et sont donc soumises au RGPD – ce qui peut assurer une certaine limite à l'application des outils de l'IA en GRH pour l'instant.

Toutefois, ce règlement s'avère inefficace pour gérer une partie des risques liés à l'IA et son utilisation des données (p.ex. risque de discrimination ou de reproduction de biais dans les résultats tel qu'expliqués dans la sous-section ci-avant). En ce sens, Todolí-Signes (2019) invite à penser une gouvernance collective de la protection des données au bureau. Si l'objectif premier du RGPD était de protéger la vie privée individuelle, de nouvelles régulation doivent tenir compte non seulement de la capacité de chacun à contrôler ses données et leurs utilisation, mais aussi une protection à la non-discrimination et l'égalité puisque les technologies (de l'IA) permettent aujourd'hui le traitement des données et la création de profils individuels qui peuvent être à la base de décisions (Todolí-Signes, 2019). D'ailleurs, puisque des outils informatiques de l'IA peuvent maintenant aider à la prise de décision (voire la réaliser seule selon l'autonomie laissée à l'IA), Todolí-Signes (2019) insiste sur la mise en place d'un droit à l'explicabilité afin d'assurer la protection des personnes.

Pacte sur l'IA

L'Europe se positionne comme un acteur de premier plan concernant la législation de l'IA (*Législation sur l'IA | Bâtir l'avenir numérique de l'Europe*, 2024). En effet, en 2021 déjà, la Commission Européenne avait fait une proposition de pacte sur l'IA, en cours de validation depuis décembre 2023 et qui devrait entrer en force à partir de juin 2024 (*AI Pact | Shaping Europe's Digital Future*, 2024). Cette règlementation, basée sur une approche par les risques, visera à :

- interdire les IA considérées à très haut risque (p.ex. manipulation cognitivo-comportementale, attribution d'un score social, IA biométrique de reconnaissance faciale ou de catégorisation) ;
- limiter les IA de risque élevé (p.ex. éducation et formation, emploi et gestion des travailleurs, forces de l'ordre, etc.) ;

[6] Voir le Règlement (UE) 2016/679 du parlement européen et du conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données).
[7] Idem.

- réguler par le biais d'obligation de transparence les IA de risque limité (p.ex. ChatGPT, etc.) ;
- par contre, aucun contrôle ne devrait être apporté aux IA de risque minimal ou nul tel que concernant les filtres anti-spams ou encore les jeux vidéo (*Législation sur l'IA | Bâtir l'avenir numérique de l'Europe*, 2024).

Ce texte de loi devrait entrer en vigueur d'ici 2026 et aura également pour but d'inviter à mettre en place un code d'éthique propre aux organisations pour une utilisation locale des IA à faible risque. Le Pacte pour l'IA encourage et soutient les organisations à anticiper et planifier la mise en œuvre des mesures de l'AI Act (législation décrite ci-avant). Plus concrètement, le pacte sur l'IA repose sur deux piliers (*AI Pact | Shaping Europe's Digital Future*, 2024) :

(1) Se rassembler et échanger autour d'un réseau « Pacte sur l'IA » : création d'une communauté collaborative visant le partage de connaissance et d'expérience afin de mieux comprendre les lois sur l'IA, les responsabilités liées et ses moyens de concrétisation.

(2) Faciliter et communiquer les engagements des entreprises : via le partage et la transparence des organisations à propos de leur usage des IA, notamment avec un niveau de risque plus important, sous la forme de déclaration d'engagement.

Ainsi, les entreprises partenaires de ce pacte sont soutenues par la Commission Européenne (*AI Pact | Shaping Europe's Digital Future*, 2024) :

- pour la construction d'une compréhension commune des objectifs de la future loi sur l'IA ;
- afin de prendre des mesures concrètes pour comprendre, adapter et préparer la mise en œuvre future de la loi sur l'IA (tel que la création des processus internes, la préparation du personnel et l'auto-évaluation des systèmes d'IA) :
- pour partager les connaissances et accroître la visibilité et la crédibilité des garanties mises en place pour démontrer la fiabilité de l'IA ;
- afin de renforcer la confiance dans les technologies d'IA.

Enfin, ce pacte garantit plus largement à la communauté un partage des savoirs et connaissances en matière de solutions de gestion de l'IA en organisation.

5.4 Quid de l'éthique ?

Cet enjeu éthique semble échapper encore aux entreprises en matière d'implémentation de l'IA – ou du moins, n'est pas toujours pris en charge de manière formelle. McKinsey (2023) relate que seulement 21% des entreprises interrogées ont établi une politique d'utilisation des technologies IA appliquées au travail. Et même pour ces entreprises qui identifient des risques potentiels, il semble que ceux-ci ne soient pas abordés de manière exhaustive dans

les politiques mises en place. L'enquête McKinsey (2023) montre que les entreprises sont en grande part conscientes des risques d'imprécision (56% des entreprises ayant répondu), liés à la cybersécurité (53%), de la violation de la propriété intellectuelle (46%) de la conformité règlementaire (45%) ou encore de la confidentialité des données (39%) et de la relocalisation de la force de travail (39%). Et pourtant, les moyens pris pour limiter ces risques ne suivent pas (p.ex. seulement 32% des entreprises ayant répondu au sondage indiquent lutter contre l'imprécision et seulement 38% contre la cybersécurité, les pourcentages chutant encore pour les autres types de risques). Ces chiffres laissent penser que le problème avec l'IA et les politiques qui l'encadrent est, à ce stade, d'aborder les risques de manière trop étroite. En effet, des risques sociaux, humanitaires et de durabilité sont à prendre en compte en parallèle des risques techniques et réglementaires plus évidents (McKinsey, 2023).

En particulier pour le département des ressources humaines, le Forum Économique Mondial (2021) propose l'établissement d'un kit d'outils à destination du département des ressources humaines qui permet de promouvoir un usage responsable et efficace de l'IA en ressources humaines. Les retours du projet pilote sont assez bons et les responsables des ressources humaines qui ont eu l'occasion d'utiliser ce kit ont souligné ses avantages et la capacité déployée d'agir en tant que professionnel de la GRH sensibilisé pour le choix et la bonne utilisation des outils d'IA en GRH les plus adaptés. Ainsi des initiatives sont prises afin de mettre en place des lignes de conduite pour l'utilisation de l'IA en entreprise, bien que celles-ci semblent encore limitées.

5.5 Quid du contrôle organisationnel ?

Le contrôle algorithmique peut être employé de multiples façons, que ce soit « *pour diriger les travailleurs en leur imposant des restrictions et des recommandations, pour les évaluer en les enregistrant et en les notant et pour les discipliner en les remplaçant et en les récompensant* » (Kellogg *et al.*, 2020, p.1, notre traduction). Cela crée et facilite une nouvelle forme de contrôle, distinct du contrôle technique et bureaucratique traditionnel : un contrôle rationnel (Kellogg *et al.*, 2020).

Par exemple, les outils de *reporting,* notamment dans le contexte des call centers, marquent plutôt une adaptation humaine à la standardisation des machines. Par exemple, un système d'IA appelé *callminer* identifie les mots-clés de la conversation pour vérifier que le protocole soit respecté mais aussi les émotions du client et de l'employé pour fournir en direct des recommandations. Ce système fournit finalement un score à l'employé sur l'analyse de son échange. Poussé à son extrême, le système invite des entreprises à licencier les employés qui obtiennent un score trop faible. Dans les entrepôts Amazon, c'est le même constat. Les gestes humains sont scrutés, mesurés et analysés par les machines afin de respecter une

productivité souhaitée. Dans ce contexte, finalement, l'humain devient lui-même le "robot automatisé" au service de la machine (*Autopsie d'une Intelligence artificielle*, n.d.).

Hirsch (2019) souligne que l'usage de ces outils ne saurait tarder dans la plupart des organisations. Toutefois, pour éviter un effet de surveillance accrue, il propose deux solutions visant l'implication totale des employés dans les processus en lien avec l'IA : la vérification et la démocratisation. D'un côté, la vérification consiste à faire questionner les résultats produits par l'IA par un panel d'employés dûment sélectionnés, afin de ne pas faire une confiance aveugle aux algorithmes. De l'autre côté, la démocratisation consiste pour les entreprises à partager les données et les conclusions des IA avec leurs employés de façon préventive. Cela permettrait de s'assurer que la confiance entre l'employeur et l'employé ne disparaisse pas : « *plus la surveillance sera invasive, plus il sera important de donner aux employés eux-mêmes le droit d'évaluer les implications des résultats et de proposer leurs propres recommandations pour modifier le flux de travail qu'ils impliquent* » (Hirsch, 2019, p. 55, notre traduction).

5.6 Quid de la santé et du bien-être ?

De manière directe ou non, les formes d'intelligence associées à l'IA qui produisent des effets positifs s'accompagnent parfois aussi de conséquences négatives. Moore (2020) met en évidence que si des outils de l'IA sont implémentés au cœur des organisations et du travail, cela place aux commandes les experts numériques. Les outils de l'IA s'immiscent autant auprès du travail de service de l'organisation que dans les pratiques RH – ce qui, nous l'avons déjà mentionné, peut mener à de la discrimination et des injustices. Mais les risques se situent également au niveau de la santé mentale des travailleurs : l'usage d'IA analytique de la performance peut générer un réel stress, voire une anxiété, auprès des employés qui se sentent en permanence observés et analysés (Moore, 2020). Tels qu'utilisés aujourd'hui, les outils de l'IA orientent les intelligences mobilisées (IA d'assistance, prescriptive, descriptive, collaborative, prédictive ou affective) vers des attentes instrumentales dans la relation de travail entre l'employé et son organisation. En ce sens, les IA peuvent non plus être perçues par les employés comme un soutien et une aide à la réalisation du travail mais uniquement comme un outil de performance, par exemple (Moore, 2020, p.198-199) :

- Les systèmes d'IA d'assistance et collaborative dans les entrepôts et call centers comme des moyens ultimes de réduction des coûts ;
- Les systèmes d'IA prescriptifs d'analyse de la performance permettent de réduire la responsabilité du management et de réduire leur devoir d'attention, de « *care* » envers leurs travailleurs qui peut s'avérer délétère autant pour les équipes que pour le manager qui peut percevoir une diminution de son autonomie et de la qualité empêchée de son

travail (c'est-à-dire percevoir des contradictions entre les instructions de l'IA et l'idée d'un travail réellement bien fait[8]) ;

- Les systèmes d'IA descriptifs utilisés pour interpréter le travail et la performance dans des manières qui ne sont pas communiquées ou expliquées aux travailleurs opérationnels ;
- Les systèmes d'IA prédictifs qui anticipent ou prédisent des comportements des travailleurs qui pourraient mener à de la discrimination (p.ex. prédiction de l'absentéisme, de la bonne ou de la mauvaise performance, etc.) ;
- Enfin, les systèmes d'IA affectifs notamment utilisés en recrutement (analyse des émotions p.ex.) qui s'avèrent relativement peu fiables (l'analyse des émotions par l'humain est déjà libre d'interprétation et moyennement fiable, ce qui sera reproduit finalement avec l'IA qui a appris à décoder les émotions via le *deep learning* supervisé par l'Humain).

En outre, des études ont mis en lumière une relation positive entre la sensibilisation à l'IA et le burnout, à travers une augmentation du stress au travail : en effet, le déploiement de l'IA peut créer des sentiments d'insécurité pour le métier des salariés et d'infériorité par rapport aux résultats obtenus par l'IA (p.ex. Kong *et al.*, 2021). Les effets sur la santé mentale peuvent aussi dériver des propriétés techniques des outils de l'IA : l'utilisation accrue de logiciel et de machine de communication induit une perte des liens sociaux entre les travailleurs[9].

Si ces effets néfastes pour la santé mentale et le bien-être des travailleurs sont probables, ils ne sont pas une fatalité : l'accompagnement au changement et le discours porté par le management et le département RH sur l'IA pourraient influencer l'appréhension et l'expérience des travailleurs en la matière.

5.7 Quid de la pression à l'usage de l'IA ?

Au cours des lectures réalisées, nombreuses sont les entreprises de consultance (p.ex. *Generative AI and the futur of HR*, 2023 ; *AI-assisted HR: Finding gold in an ethical minefield*, s.d.) et les professionnels (p.ex. Mag RH, s.d.) qui traitent de l'IA comme d'un « train en marche » qu'il ne faut pas rater. Si l'IA est prometteuse à de nombreux égards et pourrait permettre une amélioration du travail de la GRH, une sorte de pression à l'usage de cette nouvelle technologie semble émaner dans la littérature. C'est également le cas de la littérature scientifique, qui insiste dans certains cas (p.ex. pays en voie de développement

[8] Issu de la présentation de Yann Ferguson, docteur en sociologie, qui s'est tenue le 30 novembre 2023 dans le cadre du premier workshop de cette recherche – voir les notes de synthèse de cette intervention en annexe 5.
[9] Issu de la présentation de Yann Ferguson, docteur en sociologie, qui s'est tenue le 30 novembre 2023 dans le cadre du premier workshop de cette recherche – voir les notes de synthèse de cette intervention en annexe 5.

comme le Bahreïn) sur le besoin de digitalisation du secteur de la GRH et l'adaptation des professionnels à ces technologies (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020).

Toutefois, l'IA est un outil qui comporte des risques. Les modèles et outils d'IA progressent plus rapidement que ne progressent les processus institutionnels, ce qui constitue en soi un risque important à leur utilisation. Si les outils de l'IA semblent constituer le futur – notamment en RH – de la recherche et des technologies, une mauvaise application de la part de ses utilisateurs ou encore l'utilisation de modèles d'IA mal et peu entraînés ou sur base d'une trop faible base de données pourrait causer des dommages importants pour les organisations et les personnes (Hanson *et al.*, 2023).

PARTIE 2 : INVESTIGATION

6. Dispositif de recherche

Partant des constats réalisés à l'occasion du premier workshop avec les partenaires, nous avons conjointement identifié les applications de l'IA qui soulevaient le plus l'intérêt et qui feraient l'objet d'approfondissements dans la suite de cette recherche, à savoir des cas d'entreprises mobilisant des services RH augmentés par l'IA en matière de recrutement, de formation ou encore d'expérience employé.

Les échanges avec nos partenaires, un appel à témoin sur LinkedIn, ainsi que nos lectures nous ont ensuite permis d'identifier et recueillir les témoignages de six entreprises ayant mis en place ou porté une réflexion sur l'utilisation de l'IA au cœur du département RH. Chacun d'entre eux a fait l'objet d'une présentation et d'un échange à l'occasion du deuxième workshop. Le lendemain, un troisième workshop visant un partage d'expérience de l'usage de l'IA en GRH était organisé et a permis de coconstruire les bases d'un guide pratique identifiant les étapes du développement de l'IA en GRH dans une perspective de Management Humain. Les prochaines sections proposent une synthèse de ces deux moments.

7. Synthèse des témoignages

Cette partie a pour but de faire la synthèse de ces retours d'expérience, dont les témoignages et réflexions se regroupent autour de cinq pratiques ciblées : le Système d'Information RH (SIRH), les usages en recrutement, les *chatbots*, la formation et finalement, la gestion du *turnover*.

7.1 Le SIRH

Un SIRH est un outil qui prend la forme le plus généralement d'un portail digital sur lequel sont regroupés toutes les fonctions et tous les processus RH. L'outil se veut collaboratif en ceci qu'il permet un accès globalisé par le département des ressources humaines, les managers et les employés sur tout ou une partie des données. Si un SIRH n'utilise pas d'IA en tant que telle, ce type de gestion des données RH apparaît comme un préalable à l'utilisation de l'IA en GRH. C'est notamment pour répondre à l'ambition de recourir à des outils d'analyse appuyés par l'IA que deux entreprises nous ont partagé leur expérience d'implémentation d'un SIRH.

Dans les faits, deux formes d'opérationnalisation sont ici identifiées selon le degré d'intégration du SIRH dans l'organisation. D'une part, des logiciels entièrement intégrés, avec des fonctionnalités couvrant l'intégralité des besoins et services RH et des travailleurs.

Ainsi, on peut en parler comme d'un ERP (*Entreprise Resource Planning*) pour lequel tous les processus RH sont couverts. Le Tableau 2 ci-dessous présente l'utilisation d'un SIRH intégré.

Descriptif de l'entreprise	Entreprise du secteur des médias d'environ 2000 salariés. Regroupant une grande majorité d'employés, cette organisation est mature concernant l'usage des technologies et la digitalisation de ses processus.
Ambition	Volonté d'apporter plus de transversalité au sein de l'organisation, ce qui justifie le choix d'un SIRH intégré. Ceci est appuyé par un changement culturel axé sur l'Humain et une démarche participative dans le but d'accroître le leadership des managers et la capacité des employés à être acteurs de leur développement. A terme, l'usage pourrait aboutir à un « *total workforce management* » (une gestion intégrée du personnel interne et des travailleurs sous un autre statut, p.ex. intérimaire, freelance, etc.).
Implémentation	Le portail intégré a été implémenté en quatre phases successives espacées de 6 mois chacune, visant à introduire tour à tour les modules du portail : 1) Une page d'accueil avec l'accès aux informations professionnelles, personnelles et fiches de salaire du travailleur ; 2) Un module réservé à l'évaluation et aux feedbacks ; 3) Un module dédié au recrutement ; 4) Un module dédié à la formation. En parallèle de cette opérationnalisation technique, un **accompagnement au changement** apparaît nécessaire. L'organisation a mis en place une équipe dédiée au « *change* » dont les missions sont : ☑ D'évaluer l'impact du projet sur les différentes populations de l'entreprise ☑ Faire connaître les réflexions engagées en interne ☑ Établir un plan de communication et l'opérationnaliser ☑ Former à l'utilisation du portail (notamment via un accompagnement grâce à des documents, p.ex. guides et tutoriels)
Points d'attention	Avec l'implémentation de l'outil, il apparait important de : ☞ se détacher des anciens modes de fonctionnement – afin d'exploiter de manière efficiente les possibilités de l'outil ; ☞ simplifier les processus ; ☞ investir dans l'accompagnement au changement et son suivi, notamment par la mise en place de HRBP ; ☞ s'assurer du respect des réglementations ; ☞ s'assurer que le projet ne repose pas sur une seule personne en créant un groupe projet

Tableau 2 – le cas d'un SIRH intégré

D'autre part, les approches non-intégrées ou « *best of breed* ». Il s'agit de se doter pour chaque besoin du département RH ou de l'employé d'un logiciel indépendant et hyperspécialisé. Cette approche permet alors de faire le choix de se diriger vers des logiciels multiples, offrant chacun la meilleure performance possible sur un processus RH. Le Tableau 3 présente l'utilisation d'un SIRH externalisé et multiple.

Descriptif de l'entreprise	Entreprise multinationale française du secteur de l'énergie qui plus de 200.000 salariés dont environ 30% en France. La grande majorité des effectifs sont des techniciens de terrain.
Ambition	Pour cette entreprise de grande taille, le SIRH permet de prendre du recul en fournissant une vue complète de l'entreprise par le biais de données qui permettent ensuite de développer des fonctionnalités spécifiques mobilisant l'IA. Le SIRH permet également, dans ce cas, de rencontrer – et de faciliter – l'obligation de *reporting*.
Implémentation	Le contexte d'une grande multinationale complexifie la possibilité de disposer d'un logiciel uniforme. L'entreprise ici a fait le choix du recours à plusieurs outils répondant aux besoins spécifiques de leur contexte d'application (culture, lois, etc.) et de gestion. Ceux-ci touchent au recrutement ; à la formation ; à la prévention des accidents ; à la gestion des talents et de la paie. La première étape fut de générer une architecture de consolidation des données afin d'exploiter et gérer des données provenant de divers outils.
Points d'attention	☞ La séparation des outils de SIRH pose un triple enjeu de consolidation (l'action d'uniformisation des formats des données pour permettre une utilisation globale), de stockage et de mise à disposition des données pour les différents outils. o Le plus généralement des connecteurs avec les ressources IT internes à l'entreprise, facilitant ce processus. ☞ Un SIRH non-intégré suppose la multiplication des logiciels auxquels une entreprise fait recours et ainsi des coûts plus élevés pour l'entreprise. Il convient de tenir compte des moyens mais aussi des besoins et de la stratégie de l'organisation afin de se diriger vers cette solution démultipliée. ☞ Il existe également un enjeu important d'exploitation des données en termes de rétention et d'attractivité. Les métiers se transforment rapidement avec les technologies et l'analyse des données d'entreprise peut permettre de comprendre ces évolutions. ☞ La part de l'accompagnement au changement et du déploiement est identifiée comme très importante. ☞ La mise à jour des données est primordiale, d'autant plus dans la mesure où le SIRH est pensé dans le but d'y intégrer des systèmes d'IA.

Tableau 3 – le cas d'un SIRH externalisé et multiple

Qu'il soit intégré ou se présente sous une multitude de logiciels, les intervenants insistent sur l'accompagnement au changement et le bon déroulé du déploiement du SIRH – ces processus sont mêmes ciblés comme étant plus importants encore que la mise en place de la technologie elle-même. D'autant plus qu'un SIRH est décrit par nos intervenants comme en évolution constante. Tout d'abord, pour une question de mise à jour des données, mais également dans un souci d'adaptation de l'outil ou des outils afin qu'ils continuent de répondre aux besoins de l'entreprise et des utilisateurs.

Et cela constitue un point d'attention en particulier pour la fonction RH : le déploiement et l'utilisation d'un SIRH générant des adaptations au niveau du département des ressources

humaines. L'intégration d'une telle technologie en GRH implique d'établir des liens étroits avec l'IT. Cela peut se traduire de plusieurs manières telles que l'intégration d'un pôle IT en GRH ; ou bien la création d'un pôle SIRH en GRH et son équivalent en IT en support des équipes de SIRH-métier (cette deuxième option semble être le format que l'on retrouve plus dans des entreprises de grande taille). Cette manière de fonctionner implique par exemple une veille sur les outils de l'IT et leur régulation par l'équipe RH et IT pour la mise en plus de ces outils. En outre, de nouveaux métiers émergent en lien avec l'analyse de la data RH. Il semblerait qu'avec les SIRH, on passe de statistiques descriptives des données de l'organisation (p.ex. KPI, description de la masse salariale), vers un niveau analytique supérieur visant la compréhension de *pattern* et de trajet au sein de l'organisation (p.ex. identification des parcours de développement professionnel et de réorientation possible en regarde des expériences passées).

Le développement d'un SIRH, intégré ou non, semble constituer une base solide à la mise en place d'outils appuyés par l'IA. En effet, comme nous l'avions déjà mis en évidence dans la première partie de ce rapport, les outils de l'IA nécessite une quantité importante de données de qualité et consolidées afin d'en fournir des résultats. Le SIRH permet l'accès aux données afin de faire les analyses et les liens entre les différents processus RH (p.ex. faire le lien entre un référentiel de compétences – acquises ou nécessaires à une évolution souhaitée – et un panel de formations pour en faire des propositions avisées et personnalisées au salarié). Les deux entreprises mobilisant un SIRH soulignent son potentiel comme un réel prérequis à l'utilisation des technologies de l'IA pour assurer une mise en contact des personnes avec des opportunités d'innovation pour l'individu et l'organisation. Toutefois, les intervenants insistent également sur le fait que l'IA reste un complément, un appui à la décision ou à l'analyse mais que les outils de l'IA ne se suffisent pas à eux seuls pour la gestion des processus RH. Et plus encore, l'IA (générative) est assez peu efficace sans un contexte ou un prompt précis, c'est-à-dire une instruction, une conversation menée avec l'IA dans laquelle la personne y indique sa demande.

7.2 L'IA en recrutement

Si l'IA en recrutement paraissait particulièrement plébiscitée par les revues professionnelles, il semblerait que les usages soient finalement encore limités. Le Tableau 4 propose une synthèse de la présentation d'une entreprise active dans le secteur de l'informatique qui a recouru à l'IA dans ses processus de recrutement.

Descriptif de l'entreprise	Entreprise de service de la cybersécurité. L'entreprise compte 100 employés, majoritairement des profils IT.
Ambition	Faisant face à une pénurie importante d'experts IT, l'ambition est d'améliorer ses propres processus de recrutement (en excluant les solutions de tri de CV puisque les candidats « manquent »).
Usages	Actuellement les outils utilisés et les projets en cours sont les suivants : - génération de brouillons pour les offres d'emploi par une IA générative ; - proposition automatique de candidats (profils professionnels en ligne) sur base des compétences recherchées ; - logiciel de sélection des candidats issus de bases de données accessibles en ligne en fonction des compétences nécessaires recherchées ; - automatisation apprenante du flux de contact des candidats pour fluidifier la communication avec les candidats sur les sites professionnels (p.ex. LinkedIn) par la création d'une chaîne de communication adaptative en fonction du taux de réponse ; - projet de mise en place d'un *chatbot* externe pour le *sourcing* des candidats afin de répondre aux questions sur l'entreprise et sur les postes ouverts. Dans ce secteur avec des candidats très sollicités, cet outil adaptatif aux offres en cours permet de retirer une part d'investissement et d'énergie du candidat : dans ce cas, la plus-value de l'IA est son aspect artificiel, froid et non-humain, du moins pour les premiers contacts.
Points d'attention	☞ Penser l'utilité réelle des outils utilisés en entreprise pour éviter de tomber dans une logique d'effet de mode, notamment car l'implémentation et la gestion de l'IA réclament des ressources importantes et le ROI réel n'est pas souvent questionné. ☞ Prévenir la fuite des données avec l'utilisation des IA génératives. ☞ Limiter l'utilisation des outils sur base de la fiabilité des analyses et résultats « vendus » par les logiciels externes. Par exemple, si le logiciel de sélection de candidats propose d'identifier des persona ou des traits de personnalités à propos des candidats en fonction de leur manière de poster sur les réseaux professionnels, cela est questionnable. ☞ S'interroger sur l'incomplétude (volontaire ou non) des profils professionnels des candidats ☞ Générer rapidement une interaction non-médiée (humain) afin de fidéliser dans le processus de recrutement.

Tableau 4 – retour d'expérience sur des outils de l'IA en recrutement

Lors de sa présentation du SIRH, la grande entreprise multinationale du secteur de l'énergie faisait part de certains usages de l'IA en recrutement, une fois le SIRH établi. Dans ce contexte, l'intervenant nous a partagé l'existence d'un système de *matching* interne pour le recrutement des managers. En effet, l'entreprise a pour politique de tout d'abord ouvrir, pour un laps de temps défini, ses postes à l'interne. Ces ouvertures sont appuyées par un système d'IA qui génère un *matching* entre les profils internes (selon les compétences et/ou le poste de l'individu) et l'offre d'emploi. Les managers peuvent se voir proposer des emplois plus originaux au regard de leurs parcours et compétences (p.ex. passer d'une fonction de financier vers un poste de commercial). L'IA pourrait ainsi permettre d'ouvrir des

chemins plus inédits dans la gestion des carrières (voir Patesson et al., 2022b). À terme, l'entreprise ambitionne d'y rattacher un *matching* de formation pour compenser des éventuels manquements et continuer à ouvrir le champ des possibles en terme de mobilité interne.

Toujours dans ce contexte, l'IA réalise un « *pré-matching* » des CV pour les candidats externes. L'intervenant insiste sur le fait qu'il n'y a pas de décision de l'IA, mais un listing avec des pourcentages de *matching*. Bien que cela représente un gain de temps potentiel, il émerge des discussions autour de la fiabilité des résultats proposés. Rappelons-le : l'IA ne sait pas lire entre les lignes et ne sait faire que « lire » le contenu du CV, pas sa signification. Par ailleurs, pour que ces systèmes d'IA en recrutement fonctionnent, cela implique que les données soient correctement remplies dans le SIRH (tant par l'employé, que le manager, que les RH).

7.3 L'IA comme soutien RH : le cas d'un *chatbot*

Les outils de l'IA ont particulièrement été plébiscités dans la littérature professionnelle comme des opportunités pour le département RH d'alléger la charge de travail, notamment pour les tâches administratives afin de se concentrer sur les tâches plus complexes et humaines. Le cas présenté dans le tableau suivant révèle cette ambition.

Descriptif de l'entreprise	Entreprise privée de service, du secteur des assurances. L'entreprise comporte plus de 1300 travailleurs.
Ambition	L'entreprise a décidé en 2018 de mettre un place un *chatbot* RH afin d'alléger la charge de travail du département RH. Le *chatbot* est un service qui s'appuie sur le traitement automatique du langage que l'IA cherche à « comprendre » et à traiter pour répondre à des demandes génériques. La mise en place d'un tel outil permettait de répondre immédiatement et automatiquement aux questions des employés.
Implémentation	Le *chatbot* a été déployé sur l'intranet de l'organisation en 4 temps : - Temps 1 (2 mois) : 45% des 1600 mails reçus par mois de la part des employés concernaient des demandes « génériques » ; - Temps 2 (3 mois) : revue des offres et démonstrations des fournisseurs de service ; - Temps 3 (4 mois) : création de la base de connaissances, des arbres de décisions et paramétrage de l'outil ; - Temps 4 : communication et apparition du *chatbot* sur l'intranet.
Caractéristiques de l'outil	Le *chatbot* propose la réponse la plus appropriée possible à la question de l'employé. Cela implique : ☞ S'il ne comprend pas la question, le *chatbot* demande une reformulation ; ☞ La proposition de plusieurs résultats quand cela est possible ; ☞ Des réponses claires et immédiates ; ☞ Un traitement personnalisé pour les demandes particulières ; ☞ Si la réponse obtenue est celle recherchée, le chatbot fait la demande d'évaluation de la réponse : o L'évaluation est positive, la discussion se termine ; o L'évaluation est négative, le salarié peut laisser un commentaire anonyme visant à améliorer l'outil.
Points d'attention	☞ Selon l'outil choisi, le processus de mise à jour des informations RH peut se révéler particulièrement lourd et au final, conduire à une surcharge de travail (ce qui, dans ce cas, a conduit à l'abandon du *chatbot*). L'utilisation d'un outil auto-apprenant sur base de document écrit semble être une bonne alternative. ☞ L'outil peut provoquer des formes de résistance qu'une communication claire et soutenue permettrait de dissiper. Le recours à ce type d'outil dans un outil déjà utilisé par les employés (p.ex. Teams) permettrait également de rassurer quant à l'usage. . ☞ La préférence des salariés pour le contact humain (et une validation humaine selon les matières) plutôt qu'une interaction avec la machine médiée par l'outil, d'autant que l'outil peut s'avérer inefficace pour répondre à des demandes personnelles ou (trop) spécifiques ; Dans ce cas, il peut être proposé un transfert direct à un travailleur. Toutefois, cela demande la mise en place de personnel dédié et d'une permanence.

Tableau 5 – retour d'expérience de l'IA en support RH

Bien que l'ambition était de faciliter le travail du département RH, l'outil s'est révélé finalement lourd au niveau du travail de mise à jour des informations disponibles sur la plateforme. Néanmoins, les technologies continuent d'évoluer et les *chatbots* de ce type proposent désormais de plus en plus de solutions basées sur un système d'IA en *machine*

reading (auto-apprenant via la lecture de documents) ou de *machine learning* (auto-apprenant par entrainement, via les documents mais aussi au fil des réponses et feedbacks reçus par les employés).

7.4 L'IA en formation

Les outils de l'IA peuvent également constituer un appui à la formation et notamment quant à l'amélioration dans l'acquisition des connaissances abordées en formation, ce qui est présenté dans le Tableau 6.

Descriptif de l'entreprise	Entreprise du secteur de l'énergie qui emploie 2500 travailleurs.
Ambition	Favoriser la rétention des informations acquises en formation pour les contenus qui ne sont pas directement applicables (p.ex. formations de sensibilisation et de prévention au burnout par exemple).
Implémentation	Lors d'une formation sur la prévention du burnout adressée à 121 managers de l'organisation, il a été proposé aux participants, sur base volontaire, de tester la solution appuyée par l'IA. 67 personnes ont accepté d'y participer.
Caractéristiques de l'outil	L'IA utilisée pour cet outil se base sur le principe d'ancrage, c'est-à-dire le processus via lequel les connaissances acquises au cours d'une formation sont transformées en compétences durables et transférables. L'ancrage permet une acquisition des connaissances au long terme et maximise ainsi l'impact de la formation: - Après une formation, les apprenants se connectent sur la plateforme pour répondre à des quizz ou des petits défis, liés aux notions essentielles de la formation ; - Les résultats aux tests et missions sont utilisés par l'algorithme pour calculer et estimer la courbe d'ancrage pour chaque participant ; - En fonction de chaque profil, des rappels sont envoyés automatiquement par mail : de la sorte, la difficulté et la fréquence des rappels sont adaptées à chaque participant. Des rappels adaptés sont réalisés jusqu'à ce que les résultats soient le reflet d'une connaissance suffisamment ancrée.
Points d'attention	☞ Les rappels générés par l'outil peuvent s'avérer lourds ou oppressants pour certains – d'autant que pour de se défaire du programme, il faut en faire la demande au département RH. ☞ Le programme demande une grande préparation des questions et défis par l'équipe RH. Le recours à une version générant des questions et défis spontanément sur base du contenu de la formation pourrait rendre l'outil plus facile d'utilisation pour le département RH. ☞ L'outil nécessite un accompagnement au changement suffisant et un public averti et à l'aise avec les technologies. L'efficacité de l'outil semble ainsi dépendre de la culture digitale de l'entreprise.

Tableau 6 – retour d'expérience de l'IA en formation

7.5 L'IA pour détecter les turnovers

Les applications de l'IA peuvent également soutenir la détection de l'intention de quitter et permettre ainsi au département RH d'identifier de manière proactive ou réactive des leviers de fidélisation spécifiques à certains métiers ou personnes. Le Tableau 7 propose un cas d'application identifié.

Descriptif de l'entreprise	PME de service digital active dans le conseil et l'intégration de solutions digitales. L'entreprise compte plus de 200 consultants.
Ambition	Faisant face à un taux de rétention important, l'entreprise œuvre à exploiter ses données RH afin d'identifier les employés sur le départ, de comprendre ces départs et *in fine*, de retenir les talents.
Implémentation	Afin de déployer la solution de détection des turnovers, trois étapes-clés sont réalisées : 1) Récupération des données RH ; 2) Mise à jour des données en continu ; 3) Protection des données.
Caractéristiques de l'outil	L'outil utilise un algorithme capable d'interpréter les données RH pour en prédire la stabilité des équipes, en s'adaptant aux contextes-métiers, en : - Compilant les données RH historiques de l'organisation (satisfaction, rémunération, temps de travail, ancienneté, etc.) et les données actuelles (des employés actifs et des informations du marché) ; - Traitant l'information et proposant une analyse prédictive (taux de turnover attendu, score de pérennité de l'employé, identification de facteurs de mobilité potentiels, proposition d'actions de fidélisation adaptées avec une temporalité suggérée). o Pour les profils « à risque », des actions spécifiques sont proposées.
Points d'attention	☞ Complexité d'obtenir le consentement des travailleurs et le respect des normes légales, dont le RGPD ; et à venir l'*AI Act*. ☞ Pour fonctionner, l'outil a besoin de disposer des données au minimum des trois dernières années. Outre le risque de l'absence de données, cela soulève la question des biais dans l'anticipation tout comme celle du coût dans la maintenance des données (approvisionnement, mise à jour, accessibilité). ☞ Afin de favoriser l'engagement avec l'outil, les employés peuvent être impliqués dans la solution, notamment par l'accès aux données et la possibilité de mettre à jour, via des tickets, ses données dans le logiciel.

Tableau 7 – retour d'expérience de l'IA sur la rétention des employés

Le recours à l'IA pour l'analyse prédictive de comportements organisationnels avait également été identifié dans le cas de la multinationale du secteur de l'énergie. Pour ce cas, il paraissait important de veiller à l'identification de patterns que l'outil de l'IA permet, sans utiliser pour autant les données personnelles mais plutôt en exploitant des données d'entreprises. Si cela soulève la dimension éthique du l'utilisation de l'IA, cela rappelle également la nécessité d'appréhender l'IA à visée prédictive comme un point de départ à l'échange et non comme le point d'arrivée d'un processus RH.

DISCUSSION ET CONCLUSIONS

8. Discussion

Au terme de cette recherche, nous proposons de revenir sur différentes questions que soulève le recours à l'intelligence artificielle comme outil pour la GRH.

Tout d'abord, l'état actuel des connaissances scientifiques sur le sujet tout comme les nombreux échanges avec des experts scientifiques, du droit ainsi que des entreprises mobilisant ou souhaitant mobiliser l'IA en GRH invitent à adopter une posture critique quant à la dimension incontournable de l'outil comme preuve tangible d'une entreprise qui se veut « moderne », « qui vit avec son temps » ou « qui a su prendre le train en marche ». Si la diffusion d'outils basés sur l'IA est un fait, ses applications en entreprise et en particulier en GRH restent extrêmement limitées au regard de son potentiel futur. Et tout l'enjeu est là : la simple énonciation de l'IA laisse suggérer de nombreuses promesses quant à son déploiement futur. À titre d'exemple, tant la littérature scientifique que les rapports issus du monde de l'entreprise et de la consultance mobilisés dans cette recherche offrent à voir davantage d'usages émergents ou futurs que d'usages actuels de l'IA en GRH (voir la sous-section 3.2).

Revenons un instant sur ces promesses. Comment affirmer avec certitude qu'elles seront tenues ? La réponse serait : « tant qu'elles sont convaincantes ! » Dans son ouvrage de 2019, Pierre-Yves Gomez montrait comment l'évocation du futur offre une perspective séduisante qui nous permettrait de nous déconnecter, au moins le temps d'un instant du présent et de ses difficultés. A contrario, dans le futur tout serait possible (Gomez, 2019). Rappelons-nous, par exemple, de la crise sanitaire qui débuta le 17 mars 2020. Alors que nous expérimentions pleinement le premier épisode de confinement et que les perspectives d'un vaccin n'étaient encore qu'à leurs balbutiements, de nombreux experts – de tous bords – affirmaient déjà sans réserve l'avènement d'un monde d'après, d'un nouveau normal et en particulier d'un futur du travail plus vert, plus soutenable, plus soutenant de la conciliation privée-professionnelle, etc. Ce constat vient corroborer de précédents travaux montrant comment le recours à certains outils ou à certaines pratiques se voit normalisé par le biais d'un discours néolibéral et normatif portés par quelques-uns (p.ex. acteurs politiques, du monde de la consultance, lobbyistes, etc.) visant à convaincre de la nécessité de se conformer à une tendance à l'œuvre (voir Ajzen, 2020 ; Schlogl et al., 2021).

L'on retrouve bien cette rhétorique également autour de l'IA : « l'outil permettra de travailler de manière plus efficace voire efficiente, en nous faisant gagner du temps, en supprimant des tâches dites ''à faible valeur ajoutée'', etc. ». Ces affirmations s'enchaînent et se voient complétées par des projections en tout genre visant à assener inlassablement le caractère incontournable de l'IA et de ses bienfaits. Et finalement, que la boule de cristal permettant

de soutenir de telles prédictions soit bien paramétrée ou non n'est pas important, ce qui compte c'est le caractère convaincant du futur que l'on donne à voir.

Mais pourquoi cette conviction ? Parce qu'il y a incertitude ! De fait, le futur, aussi prometteur serait-il, reste résolument incertain. Néanmoins, la combinaison d'exemples d'innovations impensables jusqu'alors à une telle échelle (pensons à ChatGPT ou au DeepFake) – largement accessibles à tous – et d'une communication soutenue assurant qu'il ne s'agit là que du début d'une nouvelle ère est convaincante. Du moins, elle l'est suffisamment pour inviter les organisations à s'en emparer rapidement. Si nos résultats montrent finalement que si le recours de l'IA en entreprise, et en particulier en GRH, n'en est qu'à ses débuts, la plupart des acteurs rencontrés semblent convaincus qu'il ne faut « pas laisser passer le train ». Ce constat traduit l'existence d'un processus social à l'œuvre, que l'on retrouve au cœur de la théorie des conventions développée par Pierre-Yves Gomez (1994, 1996) ou encore des approches néo-institutionnelles (voir DiMaggio & Powell, 1991). Il s'agit là de pressions isomorphiques (liées au contexte) qui engagent les organisations et les acteurs organisationnels à se conformer à un usage standardisé perçu comme la norme. Comme l'indique Gomez (2011) étayant ce phénomène de mimétisme : « *(…) c'est en anticipant ce que feront vraisemblablement les autres que l'individu trouve le comportement efficace* » (p. 50).

Si nos résultats ont bien permis d'identifier des cas d'entreprises mobilisant l'IA en GRH, les promesses ne semblent pas encore rencontrer l'offre disponible. Dit autrement, si le discours ambiant et les quelques pratiques disruptives ont réussi à créer une demande, l'offre n'est pas encore – d'un point de vue technologique et opérationnelle – suffisante. Comme l'expliquait Yann Fergusson lors de son intervention, il faut accepter que nous n'en sommes qu'au début, que le chemin est long et non-linéaire, qu'il sera nécessaire de passer par des phases d'apprentissage et d'essai-erreur. Dans la même lignée, cette recherche met en avant des enjeux d'éthique, de sécurité et de fiabilité des données, mais également humains (vision de l'humain, invisibilisation du travail, dépossession…), appelant à prendre du recul quant à la pression ambiante à se conformer … surtout dans un contexte marqué par l'émergence d'un nouveau *business* – celui du développement et de la consultance autour de l'IA – qui tente de se justifier et de normaliser des nouvelles manières de d'organiser l'entreprise et le travail. Dès lors, le fait d'une part, de maintenir une veille quant aux développements et s'assurer de la maturité de la technologie recherchée avant de l'implémenter semble être un point important ; tout comme d'autre part, le fait de penser le caractère intégré de ces outils (cf. Guide pratique).

Enfin, le recours aux applications de l'IA en GRH pose des enjeux fondamentaux autour du principe organisateur du Management Humain, celui de l'humanisation du travail. En effet, considérer que le recours à l'IA peut humaniser le travail, c'est considérer que la technique

prend la place du travail humain pour les activités les plus pénibles. L'humain pourrait alors se concentrer sur des activités plus « humaines » par nature. Toutefois, il convient d'envisager, en parallèle, l'émergence de nouvelles tâches pénibles. En effet, la clé de l'IA est la donnée et il faut pouvoir alimenter ces systèmes génératifs de données calibrées. Cela implique de les produire et ce travail de production peut être tout à fait aliénant (p.ex. extraction dans des fichiers multiples, insertion, etc.). Il convient dès lors de s'interroger sur la pertinence du recours aux applications de l'IA (chatbots, assistants virtuels) par rapport à la stratégie de Management Humain visée. Car introduire un intermédiaire technique entre les personnes et leur management ou département des ressources humaines peut ne pas être désiré, voire désirable, dans une organisation qui fait de la présence, du management de proximité et du respect de la dignité humaine ses priorités. Enfin, penser les usages de l'IA dans une perspective de Management Humain invite à intégrer la Réflexivité, la Reconnaissance et le travail Réel (le modèle dit des « 3R ») dans la définition d'un tel projet. Des exemples sont proposés dans le guide pratique qui accompagne le présent rapport.

9. Conclusions

Malgré les lacunes et une certaine désillusion précédemment mises en lumière, cette recherche identifie des potentiels atouts des outils d'IA en GRH tels que la réduction de la charge de travail (notamment du département des ressources humaines), l'amélioration de l'expérience-collaborateur (dès le processus de recrutement) ou encore, de la marque employeur. Ici aussi, la prudence est de mise car le lien n'est pas automatique, tant cela requiert non seulement une maturité technologique mais également juridique, culturelle et humaine pour un recours soutenable de l'IA.

Parmi les points d'attention identifiés, nous retenons que le recours à l'IA :

- **Ne s'improvise pas**, il se planifie dans son implémentation (gestion du changement, communication), tout comme dans l'évolution nécessaire des outils (SIRH) et des compétences (aussi au niveau RH).

- **a un coût**. Au-delà des investissements financiers et technologiques, cela requiert du temps (planification, implémentation, accompagnement et suivi) et des personnes. Le ROI à court-terme apparait peu réaliste et peut mener à des situations de surcharge de travail si les moyens ne soutiennent pas les finalités (d'où certains cas d'abandon). La promesse de dégager du temps pour des tâches à « valeur ajoutée » n'est donc pas garantie.

  Des tâches à « valeur ajoutée » ? Outre le risque de dépossession d'une expertise pour certains, on peut également envisager une dévalorisation des tâches réalisées jusqu'alors pour d'autres. L'enjeu est bien celui de la reconnaissance. On touche sensiblement au travail des personnes et à son évolution.

- **soulève des enjeux juridiques** appelés à continuellement se préciser au regard des usages dans les organisations. Il convient de prévoir une veille juridique en sus d'une veille technologique. Entre les lignes se jouent des enjeux éthiques fondamentaux quant à la vision de l'Humain au travail (équité, biais d'utilisation, d'interprétation ou de décision).

- **challenge la perspective du Management Humain** dans la mesure où la machine vise à se substituer (au moins partiellement) à l'Humain appelant à revoir le rapport Humain-Machine.

  Plus d'efficience, à quel prix ? L'interaction Humain-Machine ne semble pas faire l'unanimité et peut expliquer des constats d'échec. Les risques sont connus : une distance plus grande et médiée par les outils, un risque d'invisibilisation accru, voire même de déshumanisation. Si la machine permet un traitement rapide et supposément fiable (bien que systématiquement empreinte de biais), elle permet davantage de piloter l'entreprise-tablette, de gérer des ressources, d'en prédire leurs comportements… le tout à distance. Si cela invite à d'adopter un regard nuancé, évitant de soustraire les politiques et pratiques RH au raisonnement froid et supposément rationnel de la machine, cela appelle à considérer l'épaisseur des décisions humaines, la place et le rôle de la proximité – et notamment d'un département RH – dans les modes de gouvernance des entreprises et de gestion des personnes.

L'IA doit rester un outil au service de l'Humain au travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). *Trends And Opportunities Of Artificial Intelligence* In Human Resource Management : Aspirations For Public Sector In Bahrain. 9(01).

AI-assisted HR: Finding gold in an ethical minefield. (s. d.). Deloitte Netherlands. https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/risk/articles/ai-assisted-hr-finding-gold-in-an-ethical-minefield.html

Ajzen, M. (2020). *Quand le « nouveau » monde du travail naturalise la flexibilité : une analyse conventionnaliste des usages du télétravail,* Thèse de doctorat, Louvain School of Management, 8, UCLouvain : Louvain-la-Neuve, 390p.

Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics : Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, *26*(1), 1-11. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090

Athaluri, S. A., Manthena, S. V., Kesapragada, V. K. M., Yarlagadda, V., Dave, T., & Duddumpudi, R. T. S. (2023). Exploring the boundaries of reality: investigating the phenomenon of artificial intelligence hallucination in scientific writing through ChatGPT references. *Cureus*, *15*(4).

Autopsie d'une intelligence artificielle. (s. d.). RTBF Auvio. https://auvio.rtbf.be/emission/autopsie-d-une-intelligence-artificielle-25734

Bankins, S., & Formosa, P. (2023). The Ethical Implications of Artificial Intelligence (AI) For Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, *185*(4), 725-740. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05339-7

Bettache, M., & Foisy, L. (2019). Intelligence artificielle et transformation des emplois. *Question(s) de management*, *25*(3), 61-67. https://doi.org/10.3917/qdm.193.0061

Berhil, S., Benlahmar, H., & Labani, N. (2020). A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, *18*(1), 32. https://doi.org/10.11591/ijeecs.v18.i1.pp32-40

Blons, E. (2019). *L'entreprise disruptée: Les défis de l'IA pour les ressources humaines*. Dunod.

Bolander, T. (2019). What do we loose when machines take the decisions? *Journal of Management and Governance*, *23*(4), 849-867. https://doi.org/10.1007/s10997-019-09493-x

Burgard, W. (2022). Artificial Intelligence. Key Technologies and Opportunities. *The Cambridge Handbook of Responsible Artificial Intelligence : Interdisciplinary Perspectives*, 11-18.

Cappelli, P. (2017), "There's no such thing as big data in HR," Harvard Business Review Digital Articles, June 2, 2-4.

Chaire laboRH. (2019, 26 juin). *La GRH à l'heure du big data* [Vidéo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=QUTeng4W2kE

Chakraborty, S., Giri, A., Aich, A., & Biswas, S. (2020). *Evaluating Influence of Artificial Intelligence on Human Resource Management Using PLS-SEM*. *9*(03).

Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*, *32*(4), 729-742. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433

Chevalier, F., & Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et Management des ressources humaines: pratiques d'entreprises. *Le numérique et la refondation du système électrique*, *15*, 94-105.

Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work! ? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, *60*(2), 197-205. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005

Dastin, J. (2022). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. In *Ethics of data and analytics* (pp. 296-299). Auerbach Publications.

Dickson, D. R., & Nusair, K. (2010). An HR perspective : The global hunt for talent in the digital age. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *2*(1), 86-93. https://doi.org/10.1108/17554211011012612

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Fernandez, V., & Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *31*(1), 162-187.

Frankish, K., & Ramsey, W. M. (2014). Introduction. *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence*, 1-14.

Forum Économique Mondial. (2021, décembre). *Human-Centred AI for HR: State of Play and the Path Ahead*. White paper. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Centred_AI_for_HR_2021.pdf

Hanson, B., Stall, S., Cutcher-Gershenfeld, J., Vrouwenvelder, K., Wirz, C., Rao, Y., & Peng, G. (2023). Garbage in, garbage out: mitigating risks and maximizing benefits of AI in research. *Nature*, *623*(7985), 28-31.

Jentzen, A., Kuckuck, B., & Wurstemberger, P.V. (2023). Mathematical Introduction to Deep Learning: Methods, Implementations, and Theory. ArXiv, abs/2310.20360.

García-Peñalvo, F., & Vázquez-Ingelmo, A. (2023). What Do We Mean by GenAI? A Systematic Mapping of The Evolution, Trends, and Techniques Involved in Generative AI. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence, In Press (In Press), 1*. *https://doi.org/10.9781/ijimai.2023.07.006*)

Gomez, P.-Y. (2019). L'esprit malin du capitalisme, Éditions Desclée de Brouwer : Paris.

Gomez, P.-Y. (1994). Qualité et théories des conventions. Paris : Economica.

Gomez, P.-Y. (1996). Une axiomatique conventionnaliste. Les règles de la liberté. In Le gouvernement de l'entreprise (pp. 165–201). Paris: InterEditions.

Gomez, P.-Y. (2011). Sciences de gestion et conventions : de nouveaux cadres pour l'analyse critique. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne. Bruxelles : De Boeck - Méthodes & Recherches

Ghosh, S., Majumder, S., & Peng, S. L. (2023). An Empirical Study on Adoption of Artificial Intelligence in Human Resource Management. In *Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management* (pp. 29-85). Apple Academic Press.

Ghouse, M., Nene, M. J., & C., V. (2019). Data Leakage Prevention for Data in Transit using Artificial Intelligence and Encryption Techniques. *2019 International Conference on Advances in Computing, Communication and Control (ICAC3)*, 1–6. https://doi.org/10.1109/ICAC347590.2019.9036839

Gil, D., Hobson, S., Mojsilović, A., Puri, R., & Smith, J. R. (2020). AI for Management : An Overview. In J. Canals & F. Heukamp (Éds.), *The Future of Management in an AI World : Redefining Purpose and Strategy in the Fourth Industrial Revolution* (p. 3-19). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20680-2_1

Gozalo-Brizuela, R., & Garrido-Merchán, E. C. (2023). ChatGPT is not all you need. A state of the art review of large generative AI models. *Quantitative Methods Department, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Spain*.

Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2021). Coaching With Artificial Intelligence : Concepts and Capabilities. *Human Resource Development Review*, *20*(1), 106-126. https://doi.org/10.1177/1534484320982891

Hirsch, P. B. (2019). Tinker, Tailor, Soldier, Spy. *Journal of Business Strategy*, *40*(4), 53-56. https://doi.org/10.1108/JBS-04-2019-0077

Hislop, D., & Axtell, C. (2011). Mobile phones during work and non-work time: A case study of mobile, non-managerial workers. *Information and Organization*, *21*(1), 41–56. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2011.01.001

Jain, P., Tripathi, V., Malladi, R., & Khang, A. (2023). Data-Driven Artificial Intelligence (AI) Models in the Workforce Development Planning. In *Designing Workforce Management Systems for Industry 4.0* (pp. 159-176). CRC Press.

Jatobá, M. N., Ferreira, J. J., Fernandes, P. O., & Teixeira, J. P. (2023). Intelligent human resources for the adoption of artificial intelligence : A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0075

Jurafsky, D., & Martin, J. H. (2019). Speech and Language Processing (3rd (draft) ed.).

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand : Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, *62*(1), 15-25. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence : On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, *61*(4), 5-14. https://doi.org/10.1177/0008125619864925

Khatri, S., Pandey, D. K., Penkar, D., & Ramani, J. (2020). Impact of artificial intelligence on human resources. In *Data Management, Analytics and Innovation: Proceedings of ICDMAI 2019, Volume 2* (pp. 365-376). Springer Singapore.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at Work : The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X., & Wang, K. (2021). Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(2), 717-734. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0789

Komi, A. K. (2019). Le management des résistances à un projet d'innovation par l'intelligence artificielle dans une perspective de changement. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, (3), 29-54.

La Torre, D., Colapinto, C., Durosini, I., & Triberti, S. (2021). Team formation for human-artificial intelligence collaboration in the workplace: a goal programming model to foster organizational change. *IEEE Transactions on Engineering management*.

Levenson, A. (2011). Using targeted analytics to improve talent decisions. *People and Strategy*, *34*(2), 34.

Mahowald, K., Ivanova, A. A., Blank, I. A., Kanwisher, N., Tenenbaum, J. B., & Fedorenko, E. (2023). Dissociating language and thought in large language models: a cognitive perspective. *arXiv preprint arXiv:2301.06627*.

MagRH. (s. d.). https://www.magrh.reconquete-rh.org/

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(1), 3-26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

Mateu, J. & Pluchart, J. (2019). L'économie de l'intelligence artificielle. *Revue d'économie financière*, 135, 257-272. https://doi.org/10.3917/ecofi.135.0257

Martinaitis, Ž., Christenko, A., & Antanavičius, J. (2021). Upskilling, Deskilling or Polarisation? Evidence on Change in Skills in Europe. *Work, Employment and Society*, *35*(3), 451–469. https://doi.org/10.1177/0950017020937934

McCarthy, J. (1988). Mathematical Logic in Artificial Intelligence. *Daedalus*, *117*(1), 297-311.

McCartney, S., Murphy, C., & Mccarthy, J. (2021). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel review*, *50*(6), 1495-1513.

McKinsey. (2023). *Generative AI and the future of HR*. (2023, 5 juin). McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/generative-ai-and-the-future-of-hr

Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, *31*(4), 100820. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820

Mohammed, I. A. (2020). Artificial intelligence for cybersecurity: A systematic mapping of literature. *Artif. Intell*, *7*(9), 1-5.

Moore, P. V. (2020). The mirror for (artificial) intelligence in capitalism. *Capital & Class*, *44*(2), 191-200. https://doi.org/10.1177/0309816820902040

Moşteanu, N. R. (2023). Navigating the intersection of sustainability and intelligent automation: Opportunities and challenges for entrepreneurs. *Human Resources Management and Services*, *5*(1), 3360.

Newel, A., & Simon, H. A. (1976). *Completer Science as Empirical Inquiry : Symbols and Search*. *Communications of the ACM* 19(3):113–126.

Niehueser, W., & Boak, G. (2020). Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial and Commercial Training*, *52*(2), 121-130. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0097

OCDE. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en

Patesson, L., Ajzen, M. et Neysen, N. (2022a). Digitalisation et culture managériale, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 2, No. 3, 106 pages

Patesson, L., Pralong, J., & Ajzen, M. (2022b). *Flexibilité de carrière. Valoriser, encourager et accompagner la flexibilité interne*.

Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Chalutz Ben-Gal, H., Shmueli, E., & Ben-Gal, I. (2020). Employees recruitment : A prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, *134*, 113290. https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113290

Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, *27*(9), 2599-2629. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0186

Pohl, J. (2015). *Artificial superintelligence : extinction or Nirvana ?* DigitalCommons@CalPoly. https://digitalcommons.calpoly.edu/arch_fac/82

Praveen, U., Farnaz, G., & Hatim, G. (2019). Inventory management and cost reduction of supply chain processes using AI based time-series forecasting and ANN modeling. *Procedia Manufacturing*, *38*, 256-263.

PricewaterhouseCoopers (2017). *Artificial Intelligence in HR: a No-brainer*. Retrieved from: https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf

PricewaterhouseCoopers. (2022). *What does virtual reality and the metaverse mean for training ?* PwC. https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/virtual-reality-study.html

Rąb-Kettler, K., & Lehnervp, B. (2019). Recruitment in the Times of Machine Learning. *Management Systems in Production Engineering*, *27*(2), 105-109. https://doi.org/10.1515/mspe-2019-0018

Raschka, S., PhD. (2023, 17 juin). Understanding Encoder And Decoder LLMs. *Ahead of AI*. https://magazine.sebastianraschka.com/p/understanding-encoder-and-decoder

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of management review*, *46*(1), 192-210.

Robb, D. (2023, 3 juillet). *Generative AI vs. Predictive AI | EWEEK*. eWEEK. https://www.eweek.com/artificial-intelligence/generative-ai-vs-predictive-ai/

Shanmugam, S., & Garg, L. (2015). Model Employee Appraisal System with Artificial Intelligence Capabilities. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, *17*(3), 30-40. https://doi.org/10.4018/JCIT.2015070104

Short, E. (2014). Big data goes beyond social media – and the rules need to change for people and organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *28*(6), DLO-07-2014-0057. https://doi.org/10.1108/DLO-07-2014-0057

Sniezek, J. A., Wilkins, D. C., Wadlington, P. L., & Baumann, M. R. (2002). Training for Crisis Decision-Making : Psychological Issues and Computer-Based Solutions. *Journal of Management Information Systems*, *18*(4), 147-168. https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045704

Sturm, T., Gerlach, J. P., Pumplun, L., Mesbah, N., Peters, F., Tauchert, C., ... & Buxmann, P. (2021). Coordinating Human and Machine Learning for Effective Organizational Learning. *MIS quarterly*, *45*(3).

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management : Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, *61*(4), 15-42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

The State of AI in 2023 : Generative AI&rsquo ; s breakout year. (2023, août 1). McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year

Todolí-Signes, A. (2019). Algorithms, artificial intelligence and automated decisions concerning workers and the risks of discrimination : The necessary collective governance of data protection. *Transfer: European Review of Labour and Research*, *25*(4), 465-481. https://doi.org/10.1177/1024258919876416

Tomorrow Theory. (2023). *Rapport IA & RH - Tomorrow Theory*. https://tomorrowtheory.com/rapport-ia-rh/

Tress, Gunther, et al. "Clarifying Integrative Research Concepts in Landscape Ecology." Landscape Ecology, vol. 20, no. 4, May 2005, pp. 479–93, https://doi.org/10.1007/s10980-004-3290-4.

van Esch, P., & Black, J. S. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, *62*(6), 729-739. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.004

Vergnaud, G. (2011). La pensée est un geste *Comment analyser la forme opératoire de la connaissance*. *Enfance*, 1, 37-48. https://doi.org/10.3917/enf1.111.0037

Vuarin, L. & Steyer, V. (2023). Le principe d'explicabilité de l'IA et son application dans les organisations. *Réseaux*, 240, 179-210. https://doi.org/10.3917/res.240.0179

Walsh, T., Levy, N., Bell, G., Elliott, A., Maclaurin, J., Mareels, I., & Wood, F. M. (2019). *The Effective and Ethical Development of Artificial Intelligence : An Opportunity to Improve Our Wellbeing*. Australian Council of Learned Academies. https://openresearch-repository.anu.edu.au/handle/1885/294396

Wang, P. (2019). On Defining Artificial Intelligence. *Journal of Artificial General Intelligence*, *10*(2), 1-37. https://doi.org/10.2478/jagi-2019-0002

White, M. (2012). Digital workplaces. *Business Information Review*, *29*(4), 205–214. https://doi.org/10.1177/0266382112470412

World Economic Forum. (2016). The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. *Global Challenge Insight Report*.

ANNEXES

Annexe 1 – Références des illustrations

Nom de l'illustration	Référence(s) mobilisée(s)
Illustration 2 – état des lieux de l'implémentation de l'IA pour le recrutement et l'attractivité	• Rąb-Kettler & Lehnervp (2019) • Ghosh et al. (2023) • Dabirian et al., 2017
Illustration 3 – état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la fidélisation et l'engagement	• Chevalier & Dejoux (2021) • Tambe et al. (2019)
Illustration 5 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la formation et le développement	• PwC (2022) • Sniezek et al. (2002) • Graßmann & Schermuly (2021) • Sturm et al. (2021)
Illustration 6 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la performance et le management	• Carbonnell (2022)
Illustration 7 - état des lieux de l'implémentation de l'IA pour la QVT et la santé mentale	• Chevalier & Dejoux (2021)

Tableau – références pour les illustrations 2 à 7

Annexe 2 – Projection des transformations des métiers RH par l'IA

Dans le cadre du rapport Tomorrow Theory (2023), les auteurs ont eux-mêmes utilisé l'IA, ChatGPT4 afin de mener une étude prospective afin d'identifier les métiers de la RH qui seraient les plus affectés et transformés par l'IA. Les auteurs ont aussi réalisé la démarche de leur côté et ont finalement croisé les résultats afin de fournir les données finales présentées dans le tableau suivant. Si cette démarche ne garantit en rien des résultats fiables et à attendre en termes de prédiction, elle permet de mettre en lumière les métiers les plus susceptibles d'être en effet affectés par l'IA à court et plus long terme.

	Métier	Activités remplacées	Probabilité de remplacement de 80% de tâches (%)	Années de remplacement de 80% des tâches
1	Assistant administratif RH	Gestion des tâches administratives	95%	2025
2	Gestionnaire de paie	Traitement des salaires et des avantages sociaux	90%	2025
3	Recruteur	Sourcing, préselection et évaluation des candidats	90%	2026
4	Analyste en rémunération	Analyse et comparaison des rémunérations	90%	2026
5	Chargé de formation	Planification, organisation et suivi des formations	85%	2027
6	Juriste en droit social	Conseil juridique	80%	2028
7	Gestionnaire de talents	Identification, évaluation et développement des talents	80%	2028
8	Analyste en avantages sociaux	Conception et gestion des avantages sociaux	80%	2028
9	Conseiller en gestion de carrière	Accompagnement des employés dans leur évolution professionnelle	75%	2030
10	Responsable mobilité interne	Gestion des mobilités internes et mutations professionnelles	75%	2030
11	Responsable des relations sociales	Gestion des relations avec les instances représentatives du personnel	70%	2030
12	Responsable du recrutement	Gestion des processus de recrutement	70%	2030
13	Responsable de la formation	Élaboration et mise en œuvre des politiques de formation	60%	2032
14	Responsable de la communication interne	Communication interne	60%	2032
15	Responsable diversité et inclusion	Promotion et mise en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion	50%	2033
16	Responsable du développement organisationnel	Amélioration des processus et de la culture organisationnelle	45%	2033
17	Responsable des ressources humaines	Gestion globale des ressources humaines	40%	2034
18	Coach en développement personnel	Accompagnement individuel pour le développement personnel	40%	2035
19	Responsable du développement organisationnel	Amélioration des processus et de la culture organisationnelle	40%	2035
20	Responsable de l'engagement des employés	Amélioration de l'engagement et du bien-être des employés	30%	2036

Illustration – quels sont les métiers RH touchés par les IA (Tomorrow Theory, 2023 ; p.90)

Annexe 3 – focus sur les transformations du métier de recruteur par l'IA

Parmi les métiers RH, celui de recruteur semble être le plus impacté par l'IA. Si les praticiens du recrutement qui utilisent les outils de l'IA pour leurs tâches insistent sur le fait que le métier n'est pas voué à disparaître, il apparait clairement qu'il va se transformer fortement (MAG RH, numéro 20). En effet, si auparavant, le recruteur était en charge de la marque employeur, de l'attraction des candidats, de la publication des offres d'emploi, de la gestion des compétences, des entretiens et de la conclusion des contrats, cela n'est déjà plus le cas actuellement. Pour chacune de ces tâches, les entreprises utilisent désormais des technologies ou ont recours à l'externalisation. Selon les professionnels, cette tendance pourrait encore se renforcer à l'avenir.

Évolution des tâches d'un recruteur				
Tâches		**Hier**	**Aujourd'hui**	**Demain**
Marque employeur	Travail sur la marque employeur	Recruteur	Recruteur	Externalisation
	Participation à l'élaboration du site carrière	Recruteur	Externalisation	Externalisation
Notoriété et attraction des candidats	Participation aux salons	Recruteur	Recruteur	Technologie
	Relation école	Recruteur	Technologie	Technologie
	Sourcing	Recruteur	Technologie	Technologie
Publication des offres d'emploi	Veille sur les technologies et les supports	Recruteur	Recruteur	Technologie
	Compréhension du besoin	Recruteur	Recruteur	Technologie
	Rédaction de l'offre d'emploi	Recruteur	Recruteur	Technologie
	Recherche des supports appropriés	Recruteur	Technologie	Technologie
	Diffusion sur les supports	Recruteur	Technologie	Technologie
Gestion des candidatures	Qualification du candidat	Recruteur	Recruteur	Technologie
	Analyse des CVs	Recruteur	Technologie	Technologie
	Évaluation des compétences	Recruteur	Technologie	Technologie
Entretiens	Entretiens	Recruteur	Recruteur	Recruteur
	Vente	Recruteur	Recruteur	Recruteur
	Négociation	Recruteur	Recruteur	Recruteur
	Analyse comportementale	Recruteur	Technologie	Technologie
	Planification entretien manager	Recruteur	Technologie	Technologie
Conclusion	Contractualisation	Recruteur	Technologie	Technologie
	Organisation onboarding	Recruteur	Technologie	Technologie

Tableau – évolution en raison de l'IA pour le métier de recruteur (adapté de MAG RH, numéro 20).

Annexe 4 – Notes de synthèse : l'intervention de Frédéric Robert (30/11/23)

Quelques considérations juridiques de Frédéric Robert (avocat spécialisé en droit social) sur l'impact de l'IA dans la GRH

Aujourd'hui, il n'existe ni en droit belge, ni en Europe un cadre législatif encadrant l'IA. Il y a cependant une règlementation et une directive européennes qui sont en discussion sur son usage. L'objectif est d'harmoniser les règles et éviter les conflits entre les États-membres.
Quelle définition ? L'IA est définie dans la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil[10] comme étant :

> « 'système d'intelligence artificielle' (système d'IA), un logiciel qui est développé au moyen d'une ou plusieurs des techniques et approches énumérées à l'annexe I et qui peut, pour un ensemble donné d'objectifs définis par l'homme, générer des résultats tels que des contenus, des prédictions, des recommandations ou des décisions influençant les environnements avec lesquels il interagit » (Article 3 de la proposition de règlement)

Quel objectif à cette règlementation ? Interdire certaines IA comme les IA biométriques à objectif infractionnel (reconnaissance faciale pour des infractions) et venir encadrer les IA à haut risque (par exemple une IA qui aide à la prise de décision lors d'une promotion ou d'un licenciement). Pour les IA à faible risque, il est laissé aux organisations le soin de constituer un code d'éthique. Le règlement viendrait compléter ce qui existe déjà, dont la RGPD et la charte des droits fondamentaux.

De quelle façon ? En obligeant les développeurs à créer une notice d'utilisation et/ou une certification à fournir aux utilisateurs, montrant leur conformité.

Des sujets en réflexion ? La question d'attribuer une personnalité juridique aux robots[11] a été abordée, dans le cas où ceux-ci auraient acquis un apprentissage très évolué. Dans une telle situation, il serait dès lors possible d'engager leur responsabilité. A ce stade, cette proposition a été rejetée, car on estime que c'est la responsabilité de l'humain qui est engagée.

Quels enjeux juridiques pour les RH ?

1. Le devoir d'information

Lorsque de nouvelles technologies sont introduites, il y a obligation d'informer et de consulter les travailleurs. Cela peut se justifier non seulement via les CCT, mais aussi par le RGPD et le nouveau Code civil consacré au principe d'exécution de bonne foi. Cela vaut aussi pour un public tiers, comme un candidat lors d'un entretien d'embauche : il y a aussi un devoir d'information dans le cas d'une utilisation d'IA qui servirait par exemple à analyser sa qualité en tant que candidat.

---

[10] Il s'agit de la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil établissant des règles harmonisées concernant l'utilisation artificielle (législation sur l'intelligence artificielle) et modifiant certains actes législatifs de l'Union

[11] Notamment dans l'avis du Comité économique et social européen du 29 septembre 2016 et dans la résolution du Parlement européen du 16 février 2017

Il y a par ailleurs un principe de transparence à avoir lors de l'utilisation des systèmes d'IA à haut risque[12], pour exemple, le système d'IA doit être compréhensible aux êtres humains pour comprendre leurs actions.
Un principe de proportionnalité est aussi de rigueur, qui va de pair avec le principe de contrôle humain qui valide ou non le résultat donné par l'IA.

2. Le droit à la formation[13]

L'introduction de systèmes d'IA peut avoir des impacts sur le travail et sur l'emploi, invitant les employeurs à former les travailleurs à l'utilisation des IA mais également à anticiper les effets possibles sur leur fonction.

3. La responsabilité

Une question qui semble centrale lors de l'exploitation de systèmes IA est celle de la « boite noire ». Si on sait quelles informations sont mises à disposition de l'IA, il est plus dur de déceler ce qu'elle fait de ces informations, et si elle ne présente pas un risque de reproduire des biais. Si l'on a pu voir précédemment que la responsabilité de l'utilisateur était engagée, il y a une proposition[14] qui vient alléger la matière de la responsabilité civile.
Ainsi, dans le cas où une personne serait victime de discrimination par une IA, celle-ci devrait prouver la faute, le dommage et un lien de causalité entre la faute et le dommage. Cependant, cela serait trop dur à démontrer en présence de la « boite noire ». Pour cela, il y aurait un allègement de la charge de la preuve de la victime. L'utilisateur doit dès lors prouver qu'il n'a pas commis de faute[15], à l'aide de la notice par exemple. Le juge peut par ailleurs demander à l'utilisateur de fournir toutes informations nécessaires qui feraient foi de l'utilisation de l'IA. Si l'utilisateur refuse de fournir ces informations, il y aurait alors présomption de responsabilité. Si la preuve, ou les informations sont détenues chez un tiers[16], le juge peut demander à les obtenir.

[12] Communication du 25 avril 2018 de la Commission au Parlement européen, au conseil Européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au comité des Régions - L'intelligence artificielle pour l'Europe.
[13] Loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail
[14] Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative à l'adoption des règles en matière de responsabilité civile extracontractuelle au domaine de l'intelligence artificielle (Directive sur la responsabilité en matière IA)
[15] Article 6.7 de la proposition portant le livre 6 "La responsabilité extracontractuelle" du Code civil, Chambre des Représentants, Doc. 55, 3213/001, p.176
[16] Article 877 et 878 du Code judiciaire

Quelques sources juridiques :

Pour aller juridiquement plus loin, Frédéric Robert invite à la lecture de sources de droit en la matière. Celles-ci se présentent comme l'évolution des réflexions du Parlement européen et de la Commission Européenne sur la réglementation de l'IA, ainsi qu'au travers de cinq conventions collectives de travail (CCT) à propos des nouvelles technologies.

Historique en matière de réflexion au niveau du Parlement Européen et de la Commission Européenne sur la réglementation de l'IA :

- Avis du Comité économique et social européen du 29 septembre 2016 sur L'intelligence artificielle – Les retombées de l'intelligence artificielle pour le marché unique (numérique), la production, la consommation, l'emploi et la société - (avis d'initiative)
- Résolution du Parlement européen du 16 février 2017 contenant des recommandations à la Commission concernant des règles de droit civil sur la robotique
- Communication du 25 avril 2018 de la Commission au Parlement européen, au conseil Européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au comité des Régions - L'intelligence artificielle pour l'Europe
- L'accord-cadre européen du 22 juin 2020 sur la numérisation
- Résolution du Parlement européen du 3 mai 2022 sur l'intelligence artificielle à l'ère du numérique (2020/2266(INI)
- Proposition du 21 avril 2021 de règlement du Parlement européen et du conseil établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle
- Proposition du 28.9.2022 de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à l'adaptation des règles en matière de responsabilité civile extracontractuelle au domaine de l'intelligence artificielle (Directive sur la responsabilité en matière d'IA)

Cinq CCT sur les nouvelles technologies :

- CCT n° 9 du 9 mars 1972 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprises, conclus au sein du Conseil national du travail
- CCT n°39 du 13 décembre 1983 concernant l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies
- CCT n°68 du 16 juin 1998 relative à la protection de la vie privée des travailleurs à l'égard de la surveillance par caméras sur le lieu de travail
- CCT n°81 du 26 avril 2002 relative à la protection de la vie privée des travailleurs à l'égard du contrôle des données de communication électroniques en réseau ;
- CCT n°85 du 19 novembre 2005 concernant le télétravail.

Annexe 5 – Notes de synthèse : Intervention de Yann Ferguson (30/11/23)

Yann Ferguson – docteur en sociologie et directeur scientifique du LaborIA

« Comment l'IA affecte-t-elle le travail ? », « Jusqu'où l'IA est-elle fiable ? » et « L'IA est-elle si développée que cela dans les organisations ? », ce sont les trois questions posées à Yann Ferguson en vue de stimuler la réflexion entre partenaires à l'occasion du premier workshop.

Quelle est la différence entre l'IA d'aujourd'hui et celle d'auparavant ? Pour le chercheur, la plus-value de l'être humain est de tirer son expertise de son expérience, et cela donne une valeur ajoutée à son métier (paradoxe de Polanyi). Si auparavant les IA ne se basaient que sur des règles, elles sont capables aujourd'hui de tirer dans leurs données des capacités cognitives, malgré les règles qu'elles ont intégrées.

Il dira également que l'implication de ce changement se voit à un niveau quantitatif : ça a supprimé des emplois. Cela dit, aujourd'hui le focus est surtout sur la transformation du travail : « On cherche à savoir dans quelle mesure un métier va se voir modifier. Va-t-on encore pouvoir bien vivre de son travail lorsque celui-ci a été transformé ? Le travail sera-t-il encore intéressant ? Qu'en sera-t-il des dignités matérielle et spirituelle ? »

L'IA, un outil à effets négatifs ? Depuis la révolution industrielle, il y a une volonté de la part du management d'introduire des machines, des technologies dans les organisations pour gagner en pouvoir et pour réduire l'autonomie des travailleurs, selon Y. Ferguson. Cela, additionné à la qualité empêchée (contradiction entre les instructions de l'IA et la perception d'un travail bien fait), peut conduire à de la souffrance. Cette situation peut mener à des conflits de qualité : la conception des travailleurs sur la qualité, les efforts et les pratiques du travail se retrouve en contradiction avec ce que l'IA propose. Même si l'on dit au salarié que l'IA est un outil, que la décision revient à l'humain, ce dernier peut se retrouver en situation de soumission passive face à une IA qui donne des probabilités pour appuyer ses indications.

« De cette manière, il peut être bon de se questionner : l'utilisation d'IA nous pousse-t-elle dans une situation de coévolution ou d'involution ? »

L'expert considère ainsi que l'IA impacte aussi les liens sociaux entre les salariés : si elle permet d'échanger à distance avec les uns avec les autres, elle fait aussi potentiellement rater des échanges en face à face. On peut par exemple penser au fait d'envoyer un mail à son voisin de bureau. Il y a un constat d'une réduction de la propriété d'ultra sociabilité de l'humain, malgré la possibilité d'une expérience sociale de bon niveau grâce à l'IA.

« Finalement, le digital a tendance à rapprocher le lointain et à éloigner le prochain. »

Si l'on a pu voir la question de l'ultra sociabilité et de l'IA comme un remplaçant aux tâches, il apparait que l'IA n'attire pas forcément malgré sa performance. Par exemple, les métiers qui se font en binômes : si l'un des deux travailleurs est remplacé, l'autre perd la relation sociale qui avait sur une journée.

« Même si on intègre de l'humour à l'IA, ce n'est pas la même chose que d'être face à une personne. Dès lors, il faut pouvoir réinjecter du temps social de grande qualité qui permet aussi de gagner en productivité, et cela aura un effet sur le collectif qui va gagner en flexibilité, en agilité, et en solidarité. »

Quels en sont les avantages ? D'après Yann Ferguson, l'utilisation d'IA permet un gain de temps en libérant les travailleurs de leurs tâches. Ce temps épargné peut dès lors être réinvesti dans du temps social, notamment en offrant un meilleur accompagnement aux clients.

Quelle est la fiabilité de l'IA ? L'IA n'est pas fiable selon l'expert. Elle peut générer des résultats inattendus et imprévisibles, cela dépend des paramètres et des données qu'elle possède. Il y a une distinction à faire entre le fonctionnement de l'IA et celui de l'humain. Le travailleur peut être performant avec peu d'informations, car il a l'expérience du monde réel. Cela dit, « s'il reçoit beaucoup d'informations, il a du mal à donner des significations car il y a une surcharge cognitive. »

Pour les machines, c'est l'inverse : avec peu d'informations, elles n'arrivent pas à donner de signification sans expérience du monde, mais elles sont capables de traiter beaucoup d'informations, ce qui vient compenser leur manque de signification.

L'avantage des machines réside dans leur « prévisibilité et leur résistance, et l'absence de revendication. On retrouve une forme d'imprévisibilité par rapport à l'obsolescence et par rapport aux dysfonctionnements possibles. Leur point faible se situe dans leur manque de capacité à s'adapter aux situations imprévues. […] Pour l'humain, c'est l'inverse : il est imprévisible à plusieurs niveaux : la motivation, la qualité de travail fourni, l'état de santé, l'âge, le taux d'absentéisme, les revendications, etc. Mais la force de l'humain réside dans sa capacité à s'adapter et sa flexibilité. Il ne se contente pas de faire son travail, mais fait en sorte que ça fonctionne. »

Finalement…est-ce que les IA sont répandues dans les organisations ? Plusieurs cas sont possibles, explique le chercheur. Soit les organisations concluent que ce n'est pas intéressant à mettre en place, soit les entreprises s'essaient à l'expérience et se rendent compte qu'il faut modifier davantage l'environnement.

« Il faut pouvoir être prêt pour le faire, savoir la mettre au bon endroit, et de la bonne manière. […] On est dans une expérimentation générale de ces systèmes qui sont dits peu fiables. »

Cela dit, il y a des recherches pour les rendre fiables. On vise à les introduire sur des tâches sociales, répétitives et qui nécessitent une immédiateté, une disponibilité et une homogénéité du message, là où un humain n'est pas en mesure de fournir ces critères.

Ont contribué aux travaux du labor-H en 2023-2024

Pilotes académiques :
Prof. Laurent TASKIN (UCLouvain, directeur du labor-H) ; Prof. Michel AJZEN (UCLouvain, research manager du labor-H ; UNamur) ; Prof. Jean PRALONG (EM Normandie) ; et Prof. Mathieu DETCHESSAHAR (Université de Nantes)

Chercheur·euse·s :
Antoine INGLEBERT-FRYDMAN et Louise PATESSON

Membres des entreprises partenaires :

Audrey ARYS
Farah AZZAOUI
Patrick BOLAND
Saadia CHAHED
Bénédicte CLEDA
Gaetan COLSON
Carine COURTIN
Marie COURTOIS
Stéphanie COUWENBERGH
Damien CRABBÉ
Edouard CRUYSMANS
Nadia CURTO
Didier DARTOIS
Christian DE BRAUWER
Charlène DECOTTIGNIES
Sandra DEDOBBELEER
Stéphane DEHOMBREUX
Olivier DEHOUSSE
Julien DEJEMEPPE
Pierre DELWANTE
Vanessa DENIS
Véronique DESROUSSEAUX
Ludivine DETOURNAY
Anne-Claire DEWEZ
Emmanuelle D'HONDT
Benoît DUJARDIN
Amandine DURIEU
Laurent DURY
Bruno EUGÈNE
Denis FONTAINE
Pierre FRANÇOIS
Isabelle GENIESSE
Audrey GIJSENS
Céline GILLIS
Claude GODARD
Iliana GONZALEZ
Noémie GORISSEN
Rachelle GRANDFILS
Florence HANSSENS
Florence HANZIR
Anne HELLEMANS
Delphine HERBAY
Dominique HERMESSE
Marceau HEYMANS
Bertille HOUPPERMANS
Pascal JEANDARME
Astrid KAISIN
Annick KELLEN
Christophe KOELMAN
Ariane KOVACEVIC
Nathalie KUPERBLUM
Estelle KUPPERSCHMITT
Hory LAURENT
Cécile LAVIS
Perrine LAVRY
Anthony LESEINE
Alexandrine LETOT
Lucrèce LICATA
Audrey LOSSIGNOL
Manuel MAGNETTE
Laurie MARCHAL
Quentin MARTENS
Raphael MEGANCK
David MERCIER
Adline MOULIN
Lisa NALDI
Geoffroy NIJS
Edouard NYSSEN
Nathalie PARFAIT
Fabrice PELLEMELE
Sophie PERES
Brieuc QUEVY
Emmanuelle RENAUD
Yannick SCHATTENS
Elodie SIMON
Cedric STROOBANTS
Christelle SURQUIN
Cindy TASIAUX
Monika TEIRLIJNCK
Yannick TROUSSART
Benoit TYTECA
Aurely VAN DEYCK
Jeanne VAUCHEL
Valérie VERA
Stéphanie WASSELIN
Laurence WERY