

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines. Guide Pratique

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

Publication date:
2024

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Ajzen, M, Patesson, L & Inglebert-Frydman, A 2024, *Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines. Guide Pratique*. 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.



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

GUIDE PRATIQUE



Ce guide est issu de la recherche menée en 2023-2024 par le labor-H, Chaire en Management Humain et Nouvelles Formes d'Organisation de l'UCLouvain, portant sur sur l'Intelligence Artificielle (IA) en Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Les évolutions technologiques rapides et plus particulièrement, l'arrivée de l'Intelligence Artificielle induit une réflexion sur l'utilisation de ces outils. Si les machines ont désormais la capacité d'apprendre et de générer du contenu, en quoi pourraient-elles impacter les métiers, et plus particulièrement les métiers de la GRH ? Force est de constater un intérêt grandissant dans la littérature – principalement grise et professionnelle – sur les technologies de l'IA et leurs applications en GRH ; nous avons souhaité en explorer les utilisations actuelles concrètes, de manière à répondre à la question suivante :

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

Patesson, Ajzen & Inglebert-F. (2024).
Intelligence artificielle et gestion des ressources humaines : guide pratique.

Dans cette recherche, nous avons sollicité des entreprises qui recourent à des outils fondés sur l'IA, afin de témoigner de leurs expériences d'implémentation de ces systèmes. Ces expériences ont ensuite été discutées avec les membres des entreprises partenaires afin d'identifier les lignes directrices permettant l'implémentation de systèmes appuyés par l'IA en GRH, s'inscrivant dans une perspective de Management Humain.

Ce guide pratique est composé de 4 parties :

- † Les préalables au déploiement de l'IA en GRH
- † Les outils de l'IA en GRH
- † Les effets sur les processus de GRH
- † Les enjeux du Management Humain

Plus d'informations sont disponibles à ce propos dans le rapport qui accompagne ce guide pratique (voir Patesson, Ajzen et Inglebert-Frydman (2024). Intelligence Artificielle et Gestion des Ressources Humaines, À quelles conditions le recours à l'IA peut-il être un atout pour la GRH ?).

Les préalables

VERS UNE GRH APPUYÉE PAR L'IA

PRÉALABLE 1 : LE DÉVELOPPEMENT D'UN SIRH



Un système d'information RH (SIRH) est un outil, généralement un portail digital, sur lequel sont regroupés tous les processus et toutes les fonctions RH. L'outil se veut collaboratif, car il permet un accès globalisé pour le département RH, les managers et les collaborateurs à tout ou une partie des données du salarié. Si un SIRH n'est pas appuyé par l'IA en tant que tel, ce type de gestion des données RH apparaît comme un préalable à l'utilisation de l'IA en GRH.

Nous identifions deux manières d'opérationnaliser ce type de système :

1 Un SIRH intégré

- † Sur une plateforme/un portail unique.
- † Fournissant directement des données au même format et consolidées, sur lesquelles il est possible de travailler en direct.
- † Mais avec une performance moyenne standard, qui n'est pas optimale pour chaque processus.

2 Un SIRH décentralisé

- † Composé de plusieurs logiciels perfectionnés choisis chacun pour ses performances pour un processus RH.
- † Mais attention :
 - Au coût engendré : cette solution implique une multiplication des services et donc des prestataires.
 - À la consolidation des données nécessaires : c'est-à-dire au travail sur les données pour obtenir un format similaire permettant de les traiter ensemble.

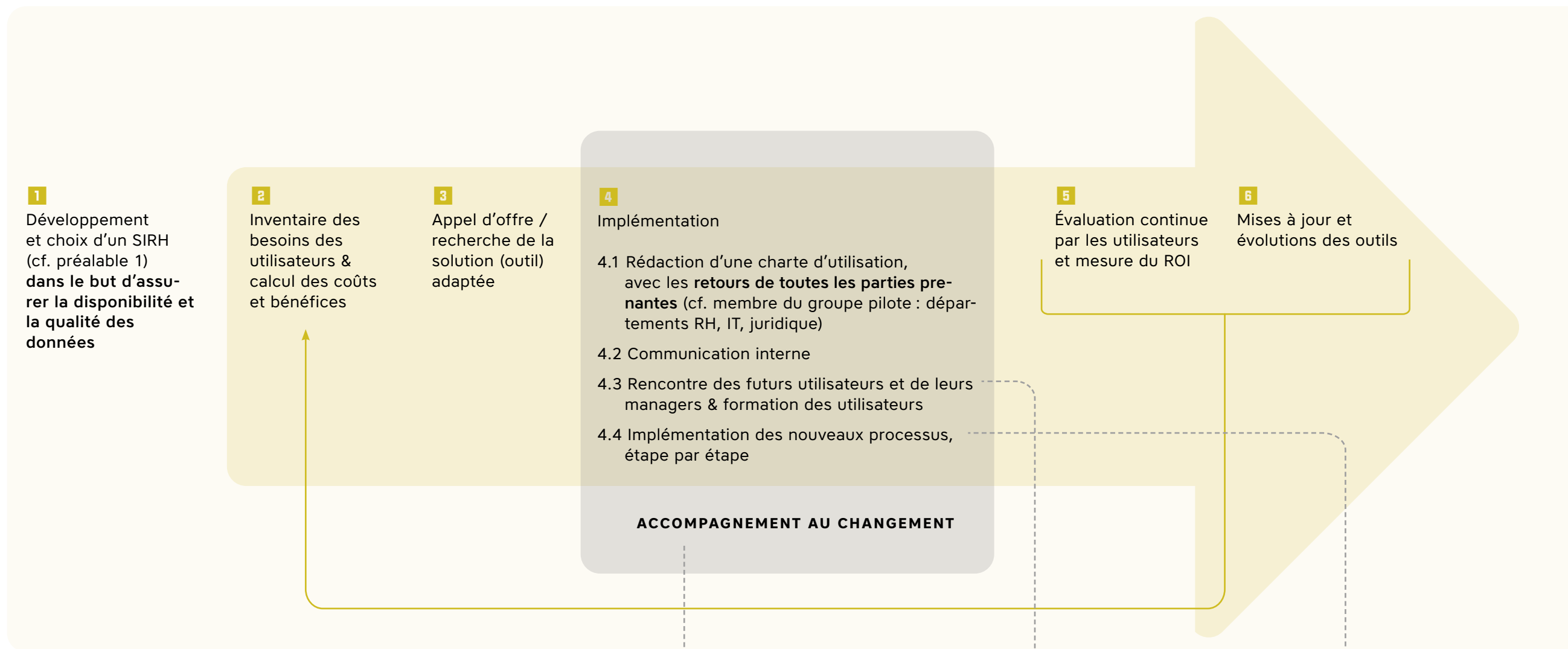


Peu importe la solution choisie, plusieurs enjeux importants reposent sur les données :

- † Elles requièrent une quantité importante d'informations et de données.
- † Un travail de mise à jour presque continu est nécessaire.
- † Le respect des normes légales et juridiques (dont RGPD).

PRÉALABLE 2 : PRÉVOIR UNE GESTION DU CHANGEMENT APPROPRIÉE

Les étapes-clé au déploiement de l'IA en GRH :
un processus clés d'implémentation, comme une politique intégrée de déploiement
des outils appuyés par l'IA en GRH.



PRÉALABLE 3 : ADAPTATIONS DES COMPÉTENCES RH

Nouveaux pôles d'experts data RH pour les outils de l'IA au sein du département RH :

- Intégrer un spécialiste data par équipe (profils IT, big data expert, HR data analyst)
- Définir un responsable de projet
- Prévoir un accompagnement (conseil, coaching, SPOC, etc.)

Formation du personnel à l'utilisation des outils de l'IA (notamment déontologique : l'IA comme un outil au service de la prise de décision humaine)

Formation et sensibilisation par RH de l'ensemble des usagers dans l'organisation

Les outils de l'IA en GRH

USAGES CONCRETS ET POINTS D'ATTENTION

IA EN RECRUTEMENT ET SÉLECTION



De nombreux usages sont identifiés en recrutement pour les outils appuyés par l'IA :

- 1 Rédaction de brouillon de l'offre d'emploi par l'IA générative (p.ex. ChatGPT, Bing Copilot).**
- 2 Sourcing**
 - † Choix des outils afin de cibler les candidats. Certaines plateformes permettent une recherche plus ciblée sur base des critères souhaités (p.ex. LinkedIn).
 - † Déployer un chatbot externe pour les candidats : pour poser toutes les questions sur l'organisation et les emplois, même les questions « intéressées » (cf. salaire, avantages, etc.).
- 3 Choix des candidats via un tri préliminaire de CV par l'IA (fonctionnant par analyse sémantique).**
- 4 Gestion administrative appuyée par l'IA dans le SIRH : automatisation (au moins partielle) de la génération des documents, de leur envoi, du classement.**
- 5 Onboarding appuyé par l'IA via la digitalisation du parcours d'un nouveau collaborateur : SIRH et suivi dès le début sur la plateforme, tutoriel à l'utilisation des outils, notamment des outils de l'IA.**



Points d'attention :

- ↪ Attention à la fuite des données, notamment lors de la création de documents de brouillon. Les informations partagées avec l'IA sont généralement injectées dans le logiciel auto-apprenant. Il est recommandé de choisir une IA garantissant le maintien des données dans l'organisation.
- ↪ L'usage de l'IA requiert toujours une prise de recul et d'interprétation humaine (des données peuvent être manquantes, de nombreux biais sont possibles).
- ↪ Proposer systématiquement un relais humain permettant de générer une relation propice à l'attraction et la fidélisation des candidats – notamment lors de l'utilisation d'un chatbot externe vers les candidats.

IA EN SUPPORT RH



Un *chatbot* est un logiciel capable de dialoguer avec un utilisateur. Sur base des questions posées, le chatbot propose la réponse la plus appropriée possible. Cela implique que/de :

- 1 S'il ne comprend pas la question, le chatbot demande une reformulation.**
- 2 Proposer plusieurs résultats quand cela est possible.**
- 3 Des réponses claires et immédiates.**
- 4 Un traitement personnalisé pour les demandes particulières : le chatbot renvoie alors vers le département RH.**
- 5 Si la réponse obtenue est celle recherchée, le chatbot fait la demande d'évaluation de la réponse.**
 - † Si l'évaluation est positive, l'échange se termine ;
 - † Si l'évaluation est négative, le collaborateur peut laisser un commentaire anonyme visant à améliorer l'outil.



Points d'attention :

- ↪ **Une charge de travail allégée au niveau des demandes RH de la part des collaborateurs... mais un temps conséquent pour la mise à jour des informations dans le bot.**
 - Faire un choix de l'outil avisé : l'outil est-il mis en place pour alléger le département RH ou pour répondre de manière optimale aux collaborateurs ?
 - Quelle est la capacité de l'outil à apprendre seul, et à adapter les réponses fournies sur base de documents et/ou via les échanges réguliers avec les utilisateurs (cf. en machine learning ; c'est-à-dire avec un système d'IA auto-apprenant) ?

Les outils de l'IA en GRH

USAGES CONCRETS ET POINTS D'ATTENTION

IA EN FORMATION



L'IA en formation peut permettre la rétention de l'information par l'ancrage (processus par lequel les connaissances acquises au cours d'une formation sont transformées en compétences durables et transférables).

- 1** 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.
- 2** Les résultats aux tests et missions sont utilisés par l'algorithme pour calculer et estimer la courbe d'ancrage pour chaque participant.
- 3** Sur cette base, des rappels sont envoyés automatiquement par email : de la sorte, la difficulté et la fréquence des rappels sont adaptées à chaque collaborateur. Des rappels adaptés sont réalisés jusqu'à ce que les résultats soient le reflet d'une connaissance suffisamment ancrée.



Points d'attention :

- ↪ La gestion des rappels par l'IA peut procurer un sentiment de sur-sollicitation, en particulier si le travailleur se désengage du suivi de formation (l'absence de réponse étant perçue par l'IA comme un signe de devoir fournir des rappels plus fréquents).
- ↪ Le programme peut demander une grande préparation : selon le logiciel utilisé, les questions et défis doivent ou non être préparés 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, à l'aise avec les technologies. L'efficacité de l'outil semble ainsi dépendre de la culture digitale de l'entreprise.

IA ET FIDÉLISATION



Certains modèles d'IA peuvent être utilisés afin de prédire des comportements. Les IA prédictives peuvent constituer un appui RH au niveau de l'expérience collaborateur au sein de l'organisation par l'analyse des données historiques de l'entreprise. De cette manière, des *patterns* et des actions appropriées pour améliorer la fidélisation peuvent être identifiés.

- 1** L'outil utilise un algorithme capable d'interpréter les données RH pour prédire la stabilité des équipes, en s'adaptant aux contextes-métiers. Pour ce faire, l'outil compile des données (satisfaction, rémunération, temps de travail, ancienneté, informations du marché) afin d'en proposer une analyse prédictive. Cette analyse peut organiser les résultats autour du taux de turnover attendu, du score de pérennité du collaborateur, l'identification de facteurs de mobilité potentiels, des propositions d'actions de fidélisation adaptées avec une temporalité suggérée.
- 2** Pour les collaborateurs identifiés comme « à risque », des actions sont proposées selon le niveau de risque. Toutefois, l'application de ces actions reste à la discrétion du manager.



Points d'attention :

- ↪ Il est impératif de disposer d'une base de données antérieure solide : l'IA a besoin des données RH des trois dernières années relatives au turnover afin de fournir un modèle prédictif.
- ↪ L'utilisation des données, et particulièrement des données à caractère plus personnel des collaborateurs, implique de se plier aux normes légales et juridiques en vigueur (RGPD ; Act for IA).
- ↪ Une grande transparence dans l'utilisation et le fonctionnement de l'outil est nécessaire.

Les atouts de l'IA pour la GRH

RECRUTEMENT

- + Allègement de la charge de travail : "time to fill" plus court
- * **Amélioration de l'image employeur** : plus de candidats
- ⊕ Meilleur *matching* entre un emploi et un candidat
- ⊕ Meilleure expérience-candidat

INTÉGRATION ET FIDÉLISATION

- + Allègement de la charge de travail : réponse plus rapide sur les matières RH
- ⊕ Réponses RH harmonisées et accessibles : augmentation de la satisfaction des collaborateurs, moins de sollicitations (mails) RH, réponses justes

DÉVELOPPEMENT ET FORMATION

- + Allègement de la charge de travail : moins de sollicitations (mails) RH
- ⊕ Employabilité et mobilité interne améliorée : meilleure performance et satisfaction des collaborateurs

TURNOVER

- * **Amélioration de l'image employeur**
- ⊕ Prévention de l'intention de quitter
- ⊕ Identification d'opportunités de mobilité interne



Points d'attention :

- l'IA ne s'improvise,
- l'IA a un coût,
- l'IA soulève des questions éthiques/juridiques.

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

L'IA permet de manière transversale :

Une analyse plus fine des données RH dont les résultats peuvent bénéficier aux différents niveaux RH et fournir une vision intégrée et globalisée au travers des diverses pratiques de GRH

D'améliorer la prise de décision et ainsi assurer un réel ROI

Une simplification des tâches administratives de GRH (y.c. mise à jour des dossiers, gestion de la paie, etc.) et ainsi d'alléger la charge de travail pour le personnel RH.

De remettre l'Humain au cœur des préoccupations RH et de favoriser les échanges réels entre les collaborateurs et le département RH, selon une perspective de Management Humain.

Les enjeux de Management Humain *

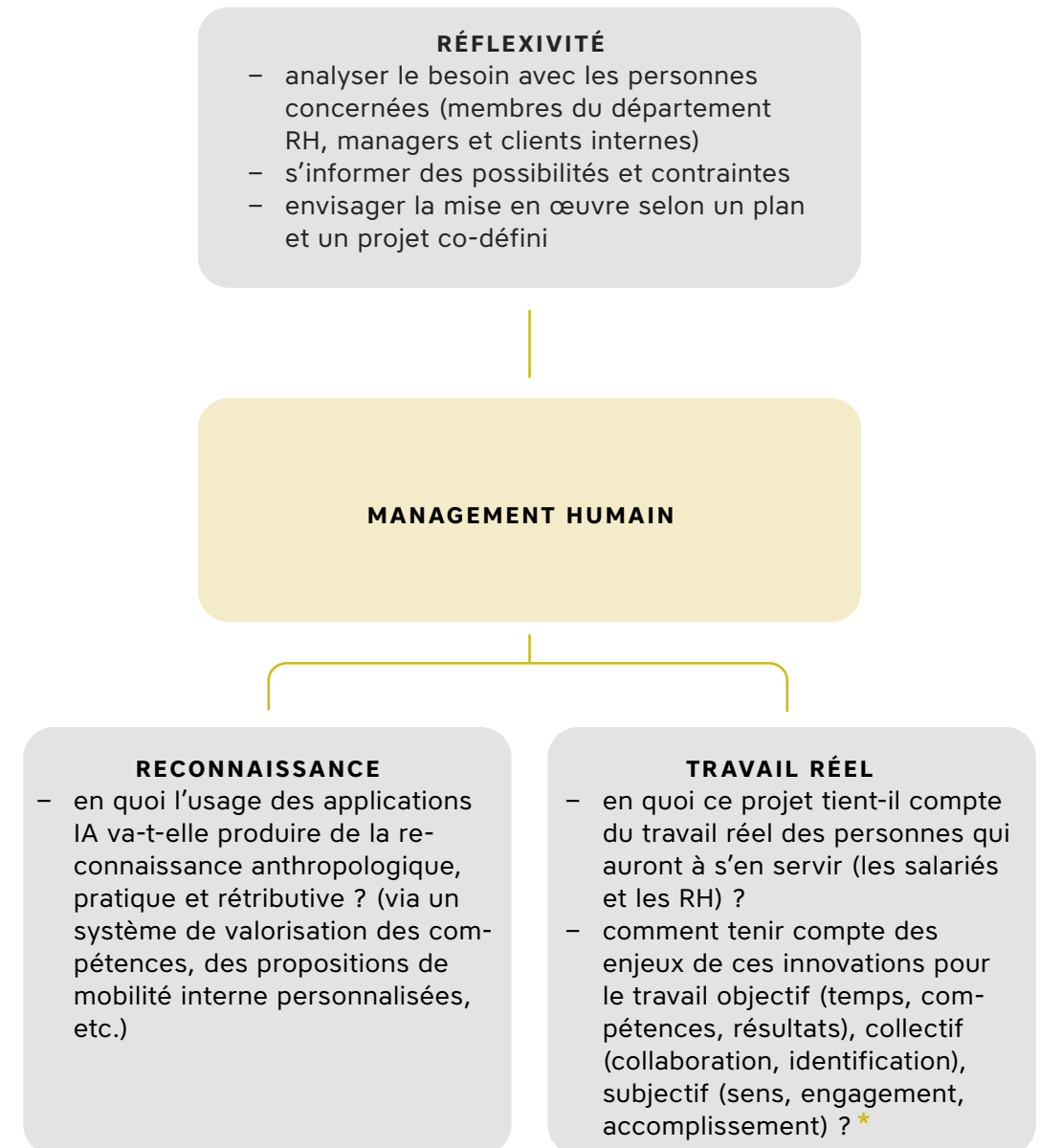
RECOMMANDATIONS

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**. Par exemple, cela implique :

- 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 peut alors se concentrer sur des activités plus « humaines » par nature.
- C'est envisager l'émergence de nouvelles tâches pénibles. Par exemple, la clef de l'IA est la donnée, il faut alimenter ces systèmes génératifs de données calibrées. Il faut donc les produire et ce travail de production peut être tout à fait aliénant : extraction dans des fichiers multiples, insertion, etc.
- C'est s'interroger sur la pertinence du recours aux applications de l'IA (chatbots, assistants virtuels) par rapport à sa stratégie de Management Humain. Introduire un intermédiaire technique entre les personnes et leur management ou département RH n'est peut-être pas désiré et désirable dans une organisation qui fait de la présence, du management de proximité et du respect de la dignité humaine ses priorités.

* Nous remercions le Prof. Laurent Taskin pour sa contribution aux éléments présentés ici.

- C'est appliquer le modèle des 3R (Réflexivité, Reconnaissance et travail Réel) pour s'assurer d'une mise en œuvre fidèle au Management Humain de l'IA et des applications.



* On peut imaginer un système qui contribue à la mesure du travail et des compétences mais éloigne le travail et le travailleur de son organisation, car il empêcherait de trouver du sens dans ce nouveau travail attendu et contribuerait, de la sorte, à invisibiliser et déshumaniser le travail, donnant le sentiment aux salariés d'être réduits à l'état de « donnée ».



Éditeur responsable

Pr Laurent Taskin
Louvain Research Institute in Management & Organizations
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01
1348 Louvain-la-Neuve - Belgique
© labor-H, UCLouvain juin 2024

www.uclouvain/labor-H

Graphisme

Isabelle Sion (www.mordicus.be)