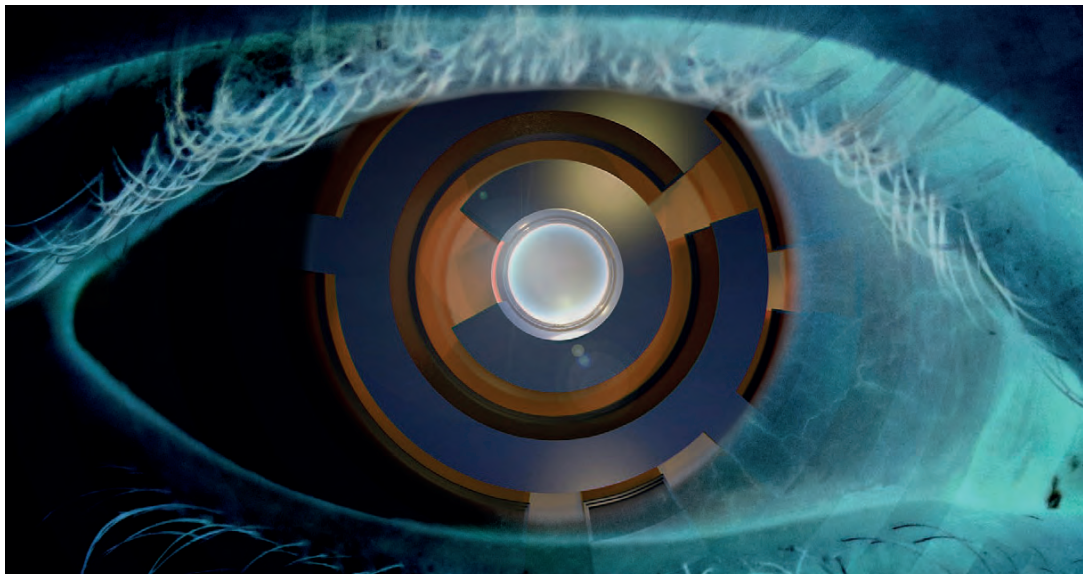




# L'intelligence artificielle en RH : premiers bilans



**Philippe Moncourrier  
Julie Devineau  
François Pichault**

**DECEMBRE 2019**







**E&P SMART FACTORY**

---

# **L'intelligence artificielle en RH : premiers bilans**

---

**Philippe Moncourrier  
Julie Devineau  
François Pichault**

**DECEMBRE 2019**



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>L'IA : un enjeu stratégique vis-à-vis duquel toutes les DRH des grands groupes se positionnent</b>	<b>6</b>
<b>Une démarche prudente</b>	<b>9</b>
Le partenariat avec les start-ups	9
Une autre voie : le partenariat inter-organisationnel	11
La pratique systématique de l'expérimentation	12
IA, éthique et RH	15
<b>Deux grands champs RH privilégiés</b>	<b>16</b>
IA et compétences	17
L'automatisation	20
<b>Les défis à relever</b>	<b>22</b>
La qualité des data	22
La perception de résultats parfois en demi-teinte	22
L'impact des outils sur les métiers des RH	23
<b>Conclusion</b>	<b>26</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>27</b>

# Introduction

L'Intelligence Artificielle (IA) est omniprésente dans les congrès des professionnels RH depuis plusieurs années. Cette avancée inéluctable de la technologie devrait transformer en profondeur les pratiques de GRH des entreprises et, par conséquent, la « proposition de valeur » de la fonction RH elle-même<sup>1</sup>. Les revues professionnelles<sup>2</sup> et la presse<sup>3</sup> font régulièrement état de spectaculaires développements de l'IA dans les différentes pratiques de GRH : elle se serait ainsi engouffrée dans les process de recrutement, et commencerait à pénétrer dans les champs de la mobilité, de la formation, de l'engagement et de la fidélisation des salariés, voire de la politique de rémunération.

Face à la force de conviction des discours prophétiques développés par les consultants et les vendeurs de solutions technologiques, il convient de garder la tête froide en veillant à faire régulièrement le point sur les initiatives en cours et sur les progrès effectivement réalisés sur le terrain. E&P a proposé une lecture à contre-courant de ces discours futuristes durant sa dernière Université d'Hiver (janvier 2018). En ouverture, Jean-Gabriel Ganascia<sup>4</sup> a en effet indiqué, d'une part, combien il fallait se méfier des mythes associés à l'IA et, d'autre part, que si les prévisions alarmistes sur les destructions d'emploi à venir ne reposaient pas sur des bases solides, il devenait nécessaire de

---

<sup>1</sup> Di Romualdo, A., El-Khoury, D. & Girimonte, F., (2018) "HR in the Digital Age: How Digital Technology Will Change HR's Organization Structure, Processes and Roles", *Strategic HR Review*, 17(5), 234-242.

<sup>2</sup> Burnett, J.R. & Lisk, T.C., (2019). "The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce", *International Studies of Management & Organization*, 49(1),108-119,

<sup>3</sup> Voir par exemple: "Managing Human Resource is about to become easier", *The Economist*, 31 mars 2018.

<sup>4</sup> Acte de l'UH 2018 "Quelle ambition pour la fonction RH à l'ère de la performance augmentée ?" – Intervention de Jean-Gabriel Ganascia "La performance augmentée par l'intelligence artificielle ? Les véritables dangers derrière le mythe de l'IA-pocalypse" – Janvier 2018

développer la formation tout au long de la vie dans une société de la connaissance.

La présente étude se situe dans le prolongement d'une telle perspective critique. Son objectif est de proposer une lecture transverse des premiers retours d'expérience observés auprès de grandes entreprises françaises lorsqu'elles tentent d'appliquer l'IA au domaine des ressources humaines. C'est donc avec une démarche résolument pragmatique que nous entendons aborder ici les développements de l'IA en RH.

Nous avons interrogé les responsables RH de quatre grands groupes, parmi nos adhérents, en leur demandant comment l'IA se développait dans leurs activités quotidiennes. Nous les avons interrogés sur les réalisations effectives en la matière et la place actuelle de l'IA dans leurs organisations, au-delà des communications institutionnelles ou des effets d'annonce que les prestataires de services savent très bien mettre en scène. Nous les remercions d'avoir répondu à notre sollicitation.

## Les projets d'IA chez nos adhérents :

- Pour **Vinci, Franck Mougin**, DRH Groupe - Initiatives évoquées lors de l'entretien : **Skill Pulse** (talent management), **Chatbot RH**, Exploration de solutions sur l'absentéisme et la production ;
- Pour **Orange, Line Pélissier**, Directrice Itinéraires professionnels et Reconnaissance – Initiatives évoquées lors de l'entretien : **Clustree** (mobilité) ;
- Pour **Société Générale, Cristèle Pernoud**, Responsable de la Strategic Workforce Planning et **Eliane Martin**, Directrice du CSP France – Initiatives évoquées lors de l'entretien : **365 Talents** (plateforme d'auto-déclaration des compétences et des appétences), **Automatisation du traitement des demandes mail** au CSP administration et paie ;
- Pour la **Caisse des Dépôts et Consignations, Emilie Muelle**, Cheffe de projet SI mobilité/recrutement et **Thierry Chevrin**, Responsable Emploi – Compétences – Initiatives évoquées lors de l'entretien : Plateforme **365 talents** (compétences et mobilité).

Après avoir montré que l'IA est un enjeu stratégique vis-à-vis duquel les DRH de tous les grands groupes se positionnent, nous nous demanderons pourquoi il s'agit d'une démarche entreprise en partenariat avec des start-ups. Puis l'on verra comment toutes les entreprises s'engagent dans cette voie sur le mode expérimental. Nous détaillerons ensuite les deux grands champs investis par les DRH, avant de conclure sur les défis posés par l'introduction de l'IA.

# L'IA : un enjeu stratégique vis-à-vis duquel toutes les DRH des grands groupes se positionnent



L'IA apparaît dans les quatre organisations comme un sujet que l'on ne peut laisser de côté. Les DRH Groupe se sont toutes impliquées vis-à-vis de cet enjeu il y a deux ou trois ans à peine. Malgré un argumentaire qui varie de l'un à l'autre, en lien avec les enjeux de chaque groupe, le caractère stratégique de l'IA pour les ressources humaines pointe dans le discours de la plupart de nos interlocuteurs.

L'insistance sur le caractère stratégique de l'IA n'est pas sans rappeler le discours prescriptif de spécialistes des ressources humaines comme Cécile Dejoux, pour qui la fonction RH doit se saisir de l'IA pour quatre raisons au moins : c'est elle qui dispose des meilleurs data de l'entreprise ; c'est elle qui est au cœur des nouveaux risques tels que la



protection des données ; c'est elle qui accompagne la transformation des métiers ; et, en dernier lieu, de la fonction RH dépendra l'acceptabilité des changements.<sup>5</sup>

Le caractère stratégique de l'IA est ouvertement mentionné chez

**Orange :**

- > au niveau Groupe, « l'IA est un sujet stratégique, par exemple pour l'optimisation du réseau » ;
- > au niveau de la DRH, le sujet de l'IA se pose sur deux plans : d'une part, « mettre en œuvre cet enjeu stratégique que représente l'IA » et d'autre part, « Comme tous ceux qui gèrent de gros volumes de données avec des process importants, la fonction RH, à l'image de la fonction finances par exemple, est largement impactée par l'IA ».

Pour **Vinci** et **Société Générale**, l'introduction de l'IA dans les ressources humaines fait écho à une exploration du potentiel de ces outils dans les différents métiers du Groupe. Elle s'inscrit dans la continuité de la stratégie de digitalisation du Groupe :

- > « Pour **le groupe Vinci**, l'IA est appréhendée comme une continuité plus que comme une rupture. Elle s'inscrit dans le prolongement du courant digital » ;
- > « **Société Générale** accélère sa stratégie innovation et digitale et passe à l'échelle pour tirer profit des dernières avancées technologiques et offrir une expérience personnalisée à l'ensemble de ses clients ainsi qu'à ses collaborateurs (...).

---

<sup>5</sup> Cécile Dejoux, "L'avenir des fonctions RH face à l'IA", vidéo mise en ligne le 13 mai 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=EIRHkADYvS8>

Dans ce cadre, les différents usages que permet l'intelligence artificielle sont étudiés et expérimentés dans l'ensemble des métiers du Groupe mais aussi au sein de la direction des Ressources Humaines pour répondre ponctuellement à des problématiques RH ».

A la **Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)**, l'introduction de l'IA dans le champ des ressources humaines s'est produite de façon plus incidente, à la faveur du besoin de renouveler l'outil de recrutement interne et externe mais s'inscrit également dans une stratégie digitale au niveau du Groupe.

Quelles que soient les circonstances qui les amènent à l'IA, force est de constater que toutes les DRH y voient un enjeu stratégique. Cette unanimité contraste avec la prudence dont elles font preuve dans la démarche de mise en œuvre.

# Une démarche prudente

La première manifestation de la prudence des DRH en matière d'IA est le choix de travailler avec des start-ups. Cette décision représente, à notre sens, une façon d'externaliser les risques de l'IA.



## Le partenariat avec les start-ups

La plupart des DRH rencontrés s'engagent en effet dans l'aventure IA sur la base de partenariats avec des start-ups : Orange a choisi Clustree pour développer sa solution d'aide à la mobilité professionnelle, tandis que **Société Générale** et **CDC** travaillent avec 365 Talents pour développer leur plateforme de compétences.

Pourquoi ne pas internaliser la mise en place de l'IA ? La position d'**Orange** sur le sujet donne quelques éléments de réponse. D'une part, alors qu'Orange mobilise des chercheurs de haut niveau pour travailler

sur l'IA et déploie des parcours et programmes de formation à l'IA pour préparer le futur, le Groupe ne semble pas disposer de compétences immédiatement mobilisables sur un enjeu aussi spécifique et opérationnel que l'IA au service de la mobilité. D'autre part, le partenariat avec une start-up offre des avantages : *« Les gains sont de l'ordre de la rapidité d'intégration des attentes, d'un positionnement en force de proposition et d'innovation. Ce dernier point permettant d'ailleurs une relation fluide avec les équipes SI internes qui peuvent s'appuyer sur des résultats positifs et des pistes d'évolutions lors des déploiements à venir. »*

Le recours aux outils des start-ups peut être une façon d'atteindre les standards du marché. Camille Levy, sociologue qui s'est intéressée à la mise en œuvre d'un instrument de mobilité interne basé sur l'IA dans un groupe français,<sup>6</sup> a ainsi pointé les effets de standardisation induits par les outils développés en mode SaaS (Software as a service) : l'outil est *« hébergé sur les serveurs de la start-up et la plateforme est commune à l'ensemble de ses clients. La start-up est donc réticente à intégrer les modifications demandées par les conseillers [=le métier concerné dans l'entreprise utilisatrice], ces modifications affectant l'ensemble de ses clients (...) ce qui rend difficile l'adaptation organisationnelle »*. Selon le point de vue adopté, il peut s'agir aussi bien d'un avantage (pour les gestionnaires par exemple) si l'outil favorise l'adoption des standards du marché, que d'un inconvénient (pour les utilisateurs finaux par exemple) si l'outil est en décalage avec leur réalité quotidienne.

---

<sup>6</sup> Levy, C., (2018) "Intelligence artificielle dans les RH : instruments et pratiques des entreprises", *Semaine sociale Lamy* n° 1838, 26 novembre, 8-11.

Plus généralement, on peut considérer que le recours aux start-ups répond à une forme d'externalisation du risque (d'échec de la solution, de gestion d'une main-d'œuvre experte) qui n'est pas elle-même sans générer des risques, vu la grande technicité des outils retenus : « *Il est (...) impossible pour les commanditaires d'évaluer les conséquences des choix de construction de l'algorithme ou de données traitées* ». <sup>7</sup>

La **CDC** a néanmoins relevé le défi au travers d'un dispositif d'interface avec la start-up 365 Talents qui mobilise une structure interne, « la Fabrique digitale »<sup>8</sup>. L'équipe, dotée de compétences informatiques avancées, a challengé le prestataire, notamment en recréant les principes de calcul des algorithmes de l'outil. La Fabrique digitale a ainsi accompagné les équipes RH dans la compréhension du fonctionnement de l'outil et y a testé la présence d'IA.

## Une autre voie : le partenariat inter-organisationnel

Pour développer une solution de *talent management* basée sur l'IA, la DRH du Groupe **Vinci** n'a pas, quant à elle, adopté le rôle de commanditaire vis-à-vis d'une start-up mais de partie prenante d'un processus de partenariat inter-organisationnel. La DRH s'est associée avec des *data scientists*, linguistes et autres experts pour observer ce qui se passait, notamment dans la Silicon Valley, à propos du *talent management*. L'initiative est passée par un *Use Case* utilisant de l'IA dans ce domaine. « *En partenariat avec House of Codesign, notre objectif était de travailler avec des spécialistes de la sémantique, du deep*

---

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> La Fabrique digitale est un service du département de la transformation numérique de la CDC qui a pour vocation d'accélérer les projets non standard et d'entreprendre des démarches d'explorations technologiques.

*learning.* » Le projet, désormais bien avancé, a été baptisé *Skill Pulse* et est mené en partenariat avec le groupe Adecco.

## La pratique systématique de l'expérimentation

La prudence vis-à-vis de l'IA se manifeste également dans la revendication du caractère expérimental de la démarche.

Le côté expérimental est en partie lié aux méthodes de travail dans le secteur du numérique et à l'association à des start-ups en particulier, pour qui le passage par le POC ou *proof of concept* est obligé. En démontrant la faisabilité d'une solution sur un périmètre restreint et une population homogène, le POC est vu comme la première étape d'un dispositif qui se déploie par paliers.



- > A la **CDC**, « Un POC sur trois mois a été lancé en janvier 2019 avec un échantillon test de 950 personnes sur une population cible totale de 5 600 personnes. (...) Une fois le dispositif ajusté si les résultats sont concluants, un déploiement vers les 5 600 collaborateurs est envisagé ».
- > Chez **Société Générale**, la plateforme d'autodéclaration des compétences et des appétences a été l'objet d'un POC en 2017, suivi d'un déploiement général (« à date, 35 000 utilisateurs dans 14 pays »).
- > Chez **Orange**, « L'attractivité employeur et les parcours professionnels font l'objet d'expérimentations à grande échelle. (...) L'approche se veut pragmatique et s'illustre par un périmètre d'expérimentation progressif, la phase de test a ainsi concerné uniquement les entités techniques (SI France) et Marketing. (...) Les étapes à venir ne seront pas de l'ordre de la généralisation mais du déploiement vers des entités qui sont intéressées et sur des métiers "pénuriques" ».

Les traits communs de ces expérimentations sont les suivants : elles sont organisées sur des périodes limitées, les budgets sont restreints, les process RH concernés sont spécifiques.

Au-delà de la « méthode start-up », certaines entreprises se sont lancées dans une dynamique d'expérimentation plus généralisée. **Vinci** est l'organisation dans laquelle l'expérimentation « tous azimuts » a le plus été encouragée par la direction.

En 2014, une convention digitale internationale interne, organisée au Portugal, y avait donné la tendance. Le mot d'ordre était « *Lancez-vous, expérimentez, réalisez des tests digitaux, recherchez la réussite mais ne*

*craignez pas l'échec... »*. L'ambition était de faciliter les projets digitaux novateurs et percutants pour le groupe. Il s'en est suivi une succession d'expérimentations qui sont parties dans tous les sens y compris en RH. Afin d'organiser et de capitaliser sur toutes ces expérimentations, la DRH s'est ensuite lancée dans la mise en place d'un « Digistore », véritable *TripAdvisor* des expérimentations digitales faites par les RH. Cette plateforme utilisée à présent par d'autres secteurs du Groupe permet aux salariés de rechercher et de trouver les expériences digitales réalisées, de se voir expliquer leurs concepts, de connaître les contacts internes et externes pertinents mais également d'obtenir la note de satisfaction des actions réalisées afin de pouvoir capitaliser sur ce qui fonctionne bien. C'est dans ce cadre expérimental décentralisé que plusieurs pistes sont explorées par les équipes des ressources humaines de Vinci : un chatbot RH, ainsi que des expériences dans les domaines du *talent management*, de l'apprentissage, de l'absentéisme... On rejoint sur ce point le constat dressé par Emmanuelle Garbe, Géraldine Galindo et Jérémy Vignal sur l'accompagnement RH de la digitalisation dans une grande entreprise industrielle<sup>9</sup> : contrairement à l'image du temps rapide associée au numérique, la digitalisation est réalisée dans une « démarche des petits pas », reposant sur l'expérimentation et l'introduction progressive et décentralisée d'outils variés.

---

<sup>9</sup> Galindo, G., Garbe, E., & Vignal, J., (2019) "Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle". @ GRH (1), 11-46. La prudence de la Fonction RH vis-à-vis de l'IA se retrouve dans d'autres pays. Une récente étude australienne sur les attentes des professionnels RH vis-à-vis des outils de la « 4e révolution industrielle » montre une attitude réservée de ces derniers vis-à-vis de l'IA. Nankervis, A., Connell, J., Cameron, R., Montague, A., Prikshat, V., (2019) « Are we there yet? » Australian HR professionals and the fourth industrial revolution, *Asia Pacific Journal of Human Resources*.



## IA, éthique et RH

Un dernier élément témoignant d'une prudence des RH vis-à-vis de l'IA est l'importance des enjeux éthiques liés aux usages de l'IA, évoqué par notre interlocutrice chez **Orange** : « *Les usages doivent être accompagnés, les machines n'ont pas jusqu'à maintenant géré l'humain et cela ne changera pas de sitôt. Par ailleurs, les risques de biais des algorithmes renforcent le rôle d'alerte des RH.* »

# Deux grands champs RH privilégiés

Alors que dans beaucoup de pays<sup>10</sup>, l'intelligence artificielle est très présente dans le champ du recrutement, nous avons été surpris de constater que ce champ ne représente pas chez nos interlocuteurs la principale porte d'entrée de l'IA dans les ressources humaines. La faible inclination ainsi manifestée est peut-être à mettre sur le compte des résultats décevants de certaines expérimentations dans le domaine du recrutement : on pense par exemple au robot recruteur Vera de la start-up russe Stafory expérimenté puis abandonné par Ikea et L'Oréal,<sup>11</sup> ou aux efforts considérables déployés par une équipe dédiée d'Amazon pour développer une IA de sourcing, qui ont achoppé sur les biais de genre<sup>12</sup>; plus généralement, le fait de confier des décisions aussi engageantes pour les personnes que le recrutement à des outils susceptibles d'exercer des discriminations est de plus en plus remis en cause par les experts et les associations aux Etats-Unis<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Au Royaume-Uni : "Dehumanising, Impenetrable, Frustrating: The Grim Reality of Job Hunting in the Age of AI", *The Guardian*, 4 mars 2018. Aux Etats-Unis : "Artificial Intelligence: The Robots are Now Hiring", *The Wall Street Journal*, 20 septembre 2018. En Corée du Sud : Comment l'intelligence artificielle s'impose chez les recruteurs », *Usbek & Rica*, 2 octobre 2019, <https://usbeketrica.com/article/comment-l-intelligence-artificielle-s-impose-chez-les-recruteurs>

<sup>11</sup> "Vera, le robot recruteur... licencié par ses employeurs", *Le Figaro*, 30 mai 2018.

<sup>12</sup> "Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women", 10 octobre 2018, <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>. Pour un panorama des biais et risques de discrimination par l'IA dans le recrutement, voir le rapport d'Upturn : Miranda Bogen & Aaron Rieke, *Help Wanted. An examination of hiring algorithms, equity and bias*. Washington, décembre 2018, [www.upturn.org/hiring-algorithms](http://www.upturn.org/hiring-algorithms)

<sup>13</sup> Voir par exemple la démarche engagée aux Etats-Unis par l'Electronic Privacy Information Center contre Hirevue auprès de la *Federal Trade Commission* en novembre 2019 : <https://epic.org/2019/11/epic-files-complaint-with-ftc.html>. Ou encore, la tribune d'Ifeoma Ajunwa : « Beware of Automated Hiring », *The New York Times*, 8 octobre 2019.

En croisant les retours d'expérience des quatre groupes, deux grands domaines d'application apparaissent en revanche : celui des compétences et celui de l'automatisation des processus.



## IA et compétences

Les compétences sont la pierre angulaire de la plupart des grandes initiatives des quatre groupes en matière d'IA, quelle que soit la perspective du programme (talent management, mobilité interne, cartographie des compétences) ...

- > La demande de la **CDC** à 365 Talents portait sur l'établissement d'une cartographie des compétences réelles des salariés et la création d'une dynamique de mobilité interne par la suggestion. L'analyse textuelle de l'auto-présentation des collaborateurs permet en effet de déduire le profil des collaborateurs, apparié par la suite aux postes à pourvoir. La première phase de test a permis de faire émerger 800

compétences sur un échantillon de 540 collaborateurs ayant créé un compte, alors que le référentiel emplois/compétences utilisé jusqu'alors ne comportait que 111 compétences. Parmi les nouvelles compétences déclarées par les collaborateurs, le service emplois et compétences a pu cartographier les connaissances des collaborateurs en matière de développement informatique.

- > Clustree (**Orange**) fonctionne également par appariement. L'outil fonctionne en deux temps. Tout d'abord prend place une phase d'identification des compétences sur des types d'activités identiques, grâce à la juxtaposition de profils existants (par exemple sur LinkedIn) avec ceux déclarés par les salariés en interne. Certaines compétences émergentes sont ainsi suggérées aux collaborateurs qui n'y avaient pas songé. Une fois passés les premiers étonnements, les profils personnels sont ensuite éventuellement enrichis par les salariés. Ce dispositif se veut ouvert grâce à ces comparaisons externes qui permettent aux collaborateurs de compléter leurs profils. Dans un deuxième temps, le matching opéré par l'IA pousse des postes proposés en interne à la lumière des compétences identifiées.
- > Dans le domaine de la GPEC, **Société Générale** a développé une plate-forme d'auto-déclaration de compétences et d'appétences basée sur l'intelligence artificielle au travers de 365 Talents. La plate-forme ne repose pas sur un référentiel de compétences figé mais le construit dynamiquement et *a posteriori* à partir des compétences que le collaborateur déclare avec ses propres mots. Le collaborateur peut également ouvrir une phase « conversationnelle » pour ajuster son déclaratif grâce à des feedbacks automatiques. La plate-

forme permet à Société Générale de mieux connaître son capital de compétences et d'accompagner ainsi ses collaborateurs dans l'évolution de leur parcours. Autre fonctionnalité qui émerge : l'accès aux compétences à développer en fonction des centres d'intérêt.

- > Chez **Vinci**, la première étape du projet *Skill Pulse* (cf. ci-dessus) a été, en lien avec des spécialistes de la sémantique, de traduire les définitions de métiers en compétences au travers d'algorithmes puis d'apparier ces compétences avec des profils de salariés ayant eux même déclaré leurs propres compétences. Des données issues du code ROME ont été utilisées afin d'agrandir la base de données créée. Le système se veut auto-apprenant, en utilisant le *deep learning*. Il permet ainsi de trouver les compétences attendues du métier dans des profils atypiques. « *Par exemple, nous manquons de soudeurs qualifiés ; or il se trouve que le métier de coiffeur comprend des compétences similaires (travail debout, précis, souci du détail...)* ». De même, en logistique, l'une des clés de la réussite est le dernier kilomètre. Si, jusqu'à présent, le critère décisif pour une embauche était d'avoir le permis poids lourd, le fait d'avoir une expérience réussie de garçon de café peut être bien plus pertinent car une telle expérience requiert d'avoir une bonne relation client et une vision systémique (suivre la commande de plusieurs clients à la fois, organiser au mieux son temps et son trajet), deux compétences essentielles pour la logistique du dernier kilomètre.

Pourquoi les compétences sont-elles aussi omniprésentes ? Nous y voyons la conjonction de plusieurs facteurs : d'une part, le changement de paradigme des DRH qui, dans un contexte de mutation accélérée du

travail liée à la digitalisation, valorisent davantage les compétences qu'auparavant, en matière de recrutement, de développement des collaborateurs, etc. D'autre part, l'entrée par les compétences est très probablement liée aux difficultés des entreprises à établir un référentiel de compétences pertinent et opérationnel, et l'espoir des directions des ressources humaines que l'intelligence artificielle pourra contribuer à résoudre cet élément crucial dans la gestion du sourcing, des mobilités, des formations...

## L'automatisation

On peut contester l'idée selon laquelle l'automatisation, dans sa variante de *Robotic Process Automation* (RPA) relèverait de l'intelligence artificielle (soit des techniques informatiques visant à reproduire les capacités fondamentales de l'intelligence humaine, comme la parole, la vision, l'apprentissage...). Elle en est probablement un préalable nécessaire, plus qu'une des constituantes. Nous avons néanmoins décidé de l'évoquer ici car les techniques de RPA sont



souvent spontanément évoquées par nos interlocuteurs lorsqu'on leur parle d'intelligence artificielle. Cela signifie que, dans de nombreuses entreprises, le visage de l'IA dans les RH est davantage celui de l'automatisation que celui du machine learning.

Deux de nos interlocuteurs s'engagent ainsi dans l'automatisation des process et du reporting RH.

- > La DRH de **Vinci** entend automatiser son reporting social même si « travailler les données dans un groupe qui comprend plus de 211 000 salariés répartis dans 2 200 sociétés présentes dans 110 pays avec par exemple 270 systèmes de paie différents conduit à progresser à marche raisonnable. Les process en cours vont principalement concentrer les data ».
- > Dans un tout autre domaine, **Société Générale** a entrepris d'intégrer de l'intelligence artificielle dans le traitement des demandes envoyées par mail et courrier au Centre de service partagé Administration du Personnel et Paie : « Aujourd'hui, ces demandes nécessitent une qualification manuelle avant d'être transférées au bon interlocuteur. Le projet en cours d'expérimentation permettra d'automatiser le processus. »

Gains de temps, gains d'argent, plus grande fiabilité des process... sont les bénéfices attendus de ces projets.

# Les défis à relever

Si nos interlocuteurs nous ont parlé très positivement de leurs expériences, ils ont aussi évoqué des points de vigilance et des zones de progrès.

## La qualité des data

De la qualité des data va dépendre la qualité de l'IA. Les organisations en sont bien conscientes ; tant la **CDC** que **Vinci** travaillent sur cet aspect de leurs projets. En cela, on peut considérer que, si ce travail préparatoire est bien mené, l'introduction de l'IA contribuera à améliorer les process et l'information RH, indépendamment des résultats de l'outil *per se*.

## La perception de résultats parfois en demi-teinte

Toutes les expériences n'aboutissent pas ; et parmi celles qui sont mises en œuvre, certains de nos interlocuteurs dressent un bilan nuancé :

- > « Globalement, le ROI pour la fonction RH de ces expériences est assez faible. La communication n'est lancée que sur ce qui fonctionne pour réaliser ensuite un test grandeur nature. D'autres pistes sont explorées mais en attente de résultat positif pour toute communication » (**Vinci**) ;



- > « L'évolution de la méthode utilisée par l'éditeur et une amélioration de la qualité des données de notre côté doivent permettre des suggestions d'opportunités plus pertinentes » (CDC) ;
- > « 50 % des utilisateurs sont satisfaits du matching proposé ; les 50 % restants se répartissent entre ceux qui n'ont pas de poste correspondant à leur profil disponible au moment T ou qui n'ont pas d'appétence pour ceux qui sont proposés » (Orange).

## L'impact des outils sur les métiers des RH

Se pose enfin la question de la réception des outils par les équipes RH. Comme l'a relevé Camille Levy dans son étude de cas, les instruments utilisant l'IA peuvent susciter « des oppositions individuelles et un détournement collectif » : parce que l'outil est perçu comme une menace pour l'emploi des professionnels des ressources humaines, parce qu'il contredit leurs connaissances, ou encore parce qu'il s'inscrit en contradiction avec leur conception du métier (l'accompagnement



personnalisé par les conseillers vs la désintermédiation de la mobilité au travers d'une plateforme)<sup>14</sup>. Ainsi, les premiers adversaires de l'IA en RH pourraient être les membres de la FRH eux-mêmes !

Chez **Orange**, on insiste sur le fait que « l'une des conditions de réussite est un accompagnement des managers et des RH (...). Le rythme du déploiement laisse du temps pour les acculturations nécessaires afin d'éviter les éléments anxiogènes ». Notre interlocutrice insiste sur l'accueil positif de Clustree : « Les équipes d'accompagnants RH ont très bien accueilli l'expérimentation au point que ceux qui n'étaient pas directement concernés demandent à l'intégrer. Le bilan tiré au bout d'un an a permis de constater que les relations d'accompagnement RH des salariés ont été enrichies par cet outil. »

Qu'il s'agisse d'apprendre aux équipes à travailler avec l'IA ou de faire évoluer les métiers, pratiquement tous nos interlocuteurs reconnaissent l'impact de l'IA sur les activités des ressources humaines. A **Société Générale**, le système de tri automatisé des courriers envoyé au CSP va « *permettre au gestionnaire Administration et Paie de se concentrer sur des activités à valeur ajoutée pour les collaborateurs du Groupe* ». Chez **Vinci**, pour faire face aux défis de l'automatisation du reporting social, « *les équipes RH sont en phase de professionnalisation, ce qui minimise les risques de grand écart avec une arrivée trop rapide de l'IA* ». Chez **CDC**, malgré l'enthousiasme exprimé par les équipes RH, on reconnaît l'impact de l'outil IA sur les métiers : « *Les équipes RH disposeront d'un outil leur permettant une approche plus qualitative et plus exhaustive, ce qui fera évoluer les fonctions.* »

---

<sup>14</sup> Levy, C., « Intelligence Artificielle dans les RH », op. cit.

De la façon dont ces transitions seront gérées dépendront tant l'utilité sociale que l'acceptation de l'IA au sein de la fonction RH.

# Conclusion

Le panorama que nous venons de dessiner met en valeur le pragmatisme avec lequel chaque entreprise a abordé l'IA, en gardant à l'esprit ses besoins. La réalité interne des entreprises (maturité technologique, maturité des équipes) est prise en compte pour déployer les outils, ce qui nécessite, de la part des entreprises, un accompagnement spécifique pour professionnaliser leurs équipes (formation, montée en compétences, travail préalable sur les data...).

Le temps se révèle par ailleurs être un levier utile dans cette démarche pragmatique. Conscientes que la révolution de l'IA en RH ne délivrera pas ses effets tout de suite, les DRH prennent le temps d'expérimenter, souvent en partenariat avec des start-ups, et d'acculturer leurs équipes. Ce rythme peut par ailleurs leur donner une plus grande maîtrise des coûts du projet. Lorsque les besoins internes ne sont pas immédiats, l'aspect stratégique que représente le positionnement de l'entreprise peut se traduire par l'investissement dans des partenariats inter-organisationnels valorisables ensuite en cas de succès.

La vigilance des entreprises à ne pas se laisser guider uniquement par des prestataires peut se traduire par la création d'une interface interne qui permet une compréhension des dispositifs par les équipes RH. Le pilotage des prestataires peut permettre à ces derniers de faire mûrir leurs produits, voire d'aboutir à la création de nouvelles fonctionnalités lorsque le partenariat s'inscrit dans la durée.

# Bibliographie

- > **Bogen, M. & Rieke,** *Help Wanted. An examination of hiring algorithms, equity and bias.* Washington, décembre 2018.
- > **Burnett, J. R., & Lisk,** T.C. (2019) "The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce", *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 108-119.
- > **DiRomualdo, A., El-Khoury, D. & Girimonte, F.,** (2018) "HR in the Digital Age: How Digital Technology Will Change HR's Organization Structure, Processes and Roles", *Strategic HR Review*, 17(5), 234-242.
- > **Galindo, G., Garbe, E., & Vignal, J.,** (2019) "Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation: le cas d'une entreprise industrielle". @ *GRH* (1), 11-46.
- > **Ganascia, J.-M.,** (2018) « La performance augmentée par l'intelligence artificielle ? Les véritables dangers derrière le mythe de l'IA-pocalypse », *Actes de l'Université d'Hiver d'Entreprise&Personnel, Quelle ambition pour la fonction RH à l'ère de la performance augmentée ?*
- > **Levy, C.,** (2018) "Intelligence artificielle dans les RH : instruments et pratiques des entreprises", *Semaine sociale Lamy* n° 1838, 26 novembre, 8-11.
- > **Nankervis, A., Connell, J., Cameron, R., Montague, A., Prikshat, V.,** (2019) "Are we there yet?" Australian HR professionals and the fourth industrial revolution, *Asia Pacific Journal of Human Resources*.





L'impact de l'intelligence artificielle sur le contenu des métiers est d'ores et déjà perceptible et le sera plus encore à mesure des avancées technologiques. Plus qu'une évolution quantitative, il s'agit principalement d'une évolution qualitative, en termes de transformation des métiers, dont les acteurs – employeurs, travailleurs – doivent s'emparer.

L'objectif de cette publication est de proposer un modèle original d'analyse et de représentation des itinéraires professionnels à l'heure de l'IA. Elle est destinée aux Directions de ressources humaines soucieuses d'accompagner les évolutions professionnelles de leurs collaborateurs mais aussi aux collaborateurs eux-mêmes dans leur propre cheminement.



**Entreprise&Personnel**

65, rue d'Anjou,  
75008 Paris  
tél.+33 (0)1 49 52 34 20

**WWW.EPGROUPE.COM**