

GUIDE DE PILOTAGE :

L'Intelligence Artificielle au sein des Ressources Humaines





CONNAITRE LES BÉNÉFICES & SAVOIR S'IL FAUT SE LANCER

Les bénéfices apportés pour la fonction RH

Libérer du temps aux équipes RH



Améliorer le processus de recrutement (analyse de 100% des cv, réduction des délais ...)



Favoriser l'engagement collaborateurs



Former plus efficacement les collaborateurs



Mieux anticiper les besoins en compétences



Améliorer la qualité de vie au travail et prévenir les risques psycho-sociaux



Personnaliser l'expérience candidat ou collaborateur



Lutter contre les discriminations à l'embauche



Faut-il vous lancer ?

Il peut être intéressant de vous lancer si une ou plusieurs affirmations ci-dessous sont vraies :

- ✓ Vous recrutez beaucoup. Les personnes en charge du recrutement ont des difficultés à gérer le nombre de candidatures entrantes (tri de CV, réponses aux candidats...).
- ✓ Vos collaborateurs (ou vous) passent beaucoup de temps sur la gestion administrative et la gestion des fiches de paie.
- ✓ Votre secteur est en profonde mutation et les métiers évoluent fortement. Vous souhaitez mieux anticiper les compétences dont vous avez besoin et accompagner la montée en compétences des collaborateurs.
- ✓ Vous souhaitez développer la mobilité interne de vos collaborateurs en ouvrant les passerelles de mobilité et en fluidifiant le marché interne de l'emploi.
- ✓ Il y a de forts enjeux de formation sur votre secteur (réglementaire...).
- ✓ Votre entreprise fait face à des problématiques d'engagement des collaborateurs.



LES PRINCIPAUX USAGES RH

Les applications de l'intelligence artificielle à la fonction RH sont **nombreuses** et impactent **plusieurs activités**. Les **principaux usages existants** sont les suivants :



Recrutement

- ✓ Remplissage automatique des informations pour postuler via l'analyse sémantique du CV
- ✓ Recommandation personnalisée d'offres d'emplois
- ✓ Mise en place d'un robot conversationnel (*ou chatbot*) pour guider les candidats
- ✓ Tri des CV : mots clés, identification des compétences...
- ✓ Préqualification de candidats via l'utilisation de vidéos
- ✓ Matching* des candidats avec les offres



Gestion des collaborateurs

- ✓ Envoi d'emails personnalisés
- ✓ Pilotage outillé de l'accueil des nouveaux collaborateurs
- ✓ Mise en place d'assistants virtuels pour guider les collaborateurs au quotidien (gestion administrative...)
- ✓ Prévention des risques psychosociaux : détection de l'état émotionnel des collaborateurs...



Gestion administrative

- ✓ Automatisation de la gestion de la paie
- ✓ Délégation des déclarations sociales
- ✓ Centralisation des process RH telles que la demande de congés ou la saisie du temps de travail
- ✓ Amélioration du pilotage de la gestion administrative grâce à une visualisation des données en temps réel (absences...)
- ✓ Automatisation de la mise à jour des catalogues de formation ou des inventaires



Formation

- ✓ Aide à l'identification des axes de développement des collaborateurs
- ✓ Personnalisation des plans de développement
- ✓ Personnalisation des contenus, du format et du rythme des formations grâce à l'apprentissage adaptatif
- ✓ Utilisation de la réalité virtuelle pour former



Gestion des compétences

- ✓ Mise en place d'un coach de carrière virtuel
- ✓ Réalisation d'un matching* entre des collaborateurs et une offre/ une mission
- ✓ Conception et mise à jours des référentiels de compétences
- ✓ Aide à la gestion prévisionnelle des emplois grâce à l'analyse prédictive
- ✓ Identification des tendances métiers et analyse prospective des évolutions des métiers et des compétences

*Ce terme anglais peut se traduire par « correspondance »



ZOOM SUR QUELQUES USAGES RH À SUIVRE

Les usages suivants ont été sélectionnés pour leur maturité et les bénéfices qu'ils apportent. La liste suivante n'a pas vocation à être exhaustive :

Automatisation des bulletins de paie

Gestion administrative

Les bulletins de paie sont générés et distribués automatiquement, en prenant en compte l'ensemble des éléments réglementaires (contraintes légales, conventions collectives...). A tout moment, il est possible de modifier des variables de paie. Cela permet également de sécuriser la DSN (Déclaration Sociale Nominative).

Solutions clés en main existantes facilement paramétrables

Temps d'implémentation : *Moins de trois mois*

Coût : €

Tri des candidatures

Recrutement

Des outils permettent de sélectionner les candidatures intéressantes parmi un ensemble des candidatures reçues pour une offre d'emploi grâce à une analyse sémantique du CV et de la lettre de motivation. Des critères de qualification des candidats sont pris en compte pour réaliser la sélection (compétences attendues sur le poste, niveau de formation, diplômes...). Ces critères peuvent être proposés par l'IA sur la base d'une analyse des profils en poste puis validée par les RH en fonction des solutions.

Différentes solutions clés en main existantes (attention, de nombreuses solutions clés en main ne donnent pas de la visibilité sur les critères)

Temps d'implémentation : *Un à six mois*

Coût : €€

Préqualification des candidats

Recrutement

Des solutions d'IA (robot conversationnel écrit ou vocal - *chatbot, voicebot*-) permettent de réaliser des pré-entretiens afin d'effectuer une première sélection. Pour cela, les candidats répondent à des questions ouvertes à l'écrit ou à l'oral (réalisation de vidéos). Les réponses sont alors analysées par l'IA. Il est également possible de compléter les questions ouvertes avec des tests de personnalité ou des tests de logique.

Des solutions permettent également de répondre aux questions des candidats afin de libérer du temps aux équipes de recrutement.

Solutions clés en main existantes, moins mature que pour le tri des candidatures

Temps d'implémentation : *Un à six mois*

Coût : €€



ZOOM SUR QUELQUES USAGES RH À SUIVRE

Matching des profils avec une mission

Gestion des compétences

L'intelligence artificielle est utilisée afin **d'identifier les profils qui correspondent le mieux à la mission à pourvoir parmi un vivier de talents**. Pour cela, l'IA calcule un matching* entre une mission et le profil des talents en prenant en compte de nombreux critères comme l'expérience, les compétences mais aussi la disponibilité, les motivations des individus... Cela peut être utilisé pour pourvoir des postes sur le court terme (intérim) mais aussi pour développer la mobilité interne.

Solutions clés en main existantes qui nécessitent un paramétrage

Temps d'implémentation : *un à six mois*

Coût : €€

Coach de carrière virtuel

Gestion des compétences

Les collaborateurs deviennent acteurs de leur montée en compétences et de leur évolution de carrière. Grâce à une analyse des expériences professionnelles ou extra-professionnelle du collaborateur et de ses motivations, **l'IA réalise une cartographie des compétences du collaborateurs. Cette cartographie permet à l'IA d'identifier les évolutions de carrières possibles** du collaborateur. Le coach virtuel accompagne le collaborateur dans sa montée en compétences lorsque cela est nécessaire (Plan de développement individualisé).

Solutions clés en main existantes

Temps d'implémentation : *un à six mois*

Coût : €

Apprentissage adaptatif

Formation

L'apprentissage adaptatif ou adaptative learning est une méthode utilisant des outils d'intelligence artificielle **pour personnaliser l'apprentissage selon les besoins uniques de chaque apprenant : suggestion de contenu, niveau du contenu, rythme, format...** Cela permet de proposer des formations adaptées au niveau du collaborateur et à ses besoins en termes d'apprentissage afin d'optimiser le temps consacré à la formation et d'obtenir une meilleure assimilation.

Solutions clés en main existantes sur quelques thématiques. Développement de formations à partir de supports fournis possibles

Temps d'implémentation : *un à six mois*

Coût : €€

*Ce terme anglais peut se traduire par « correspondance »



IMPACTS SUR LES MÉTIERS, ACTIVITÉS ET COMPÉTENCES

L'intégration d'intelligence artificielle au sein des fonctions RH va entraîner une évolution des métiers, des activités et des compétences :



Métiers impactés

Ensemble de la filière : Chargé de formation, Chargé de recrutement, Chargé des ressources humaines, Conseiller Carrière, DRH, Gestionnaire de paie, Responsable transformation et Office Manager.



Activités impactées

Certaines activités vont **décliner** alors que d'autres prendront de l'importance :

En baisse

- ↘ Filtrer les candidatures les plus adaptés à une offre
- ↘ Préqualifier les profils
- ↘ Réaliser les fiches de paie
- ↘ Effectuer les déclarations et autres tâches administratives récurrentes
- ↘ Mettre en place des plans de formation collectif

En hausse

- ↗ Définir les critères de sélection pour chaque offre de recrutement
- ↗ Approfondir les échanges avec les profils sélectionnés
- ↗ Améliorer le processus de recrutement
- ↗ Contrôler la bonne réalisation des tâches de gestion administrative
- ↗ Piloter le recrutement et la gestion administrative via l'utilisation de reportings et de données
- ↗ Piloter la gestion prévisionnelle des compétences
- ↗ Développer une vision porteuse de sens pour les collaborateurs
- ↗ Personnaliser l'expérience collaborateur
- ↗ Identifier de nouvelles formations
- ↗ S'appuyer sur la donnée et les prévisions pour mieux accompagner le business



IMPACTS SUR LES MÉTIERS, ACTIVITÉS ET COMPÉTENCES



Compétences impactées

Certaines compétences sont à développer ou à renforcer tandis que d'autres sont en baisse :

Compétences comportementales ou soft-skills à renforcer

- Communication et compétences relationnelles
- Pédagogie
- Empathie et écoute active
- Esprit critique et capacité à remettre en question les résultats de l'IA
- Aisance digitale
- Prise de décision via l'utilisation d'outil
- Apprentissage permanent (apprendre à apprendre)
- Posture de « Business Partner »

Compétences d'acculturation pour une entreprise data-driven à développer

- Capacité à comprendre et à utiliser les données pour la prise de décision
- Capacité à interpréter d'un œil critique les résultats fournis par les logiciels d'IA
- Capacité à respecter les règles relatives à la donnée (RGPD...)

Evolution des compétences techniques (hard-skills)

Moins sollicitées

- Maitriser le logiciel de paie et les outils de gestion administrative
- Savoir mettre à jour la base de données RH
- Savoir analyser rapidement un grand volume de CV
- Savoir trier et archiver des documents

À renforcer

- Savoir contrôler les éléments clés des tâches administratives et gérer les DSN
- Savoir réaliser un diagnostic critique des compétences individuelles et collectives
- Savoir définir des objectifs pédagogiques et les mesurer
- Connaître les techniques et outils d'accompagnement des collaborateurs
- Savoir mettre en place une GPEC dynamique orientée business (Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences)
- Savoir mettre en place une offre de service RH digitalisée
- Maitriser les outils RH et s'adapter à leurs évolutions (Veille marché)
- Connaître les techniques de conduite du changement



SPÉCIFICITÉ RH : IMPORTANCE DE LA DIMENSION ÉTHIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

1

L'EXPLICABILITÉ DES SOLUTIONS EST ESSENTIEL DANS LES RESSOURCES HUMAINES

L'IA est une technologie qui utilise l'apprentissage automatique ou profond, soit un apprentissage réalisé grâce à l'analyse d'un grand volume de données.

EXEMPLE



Pour entraîner une IA à reconnaître un chat, un grand volume d'images de chats vont être fournies à l'IA. L'IA va analyser ces photos et établir des liens, qui seront ensuite utilisés comme critères pour identifier un chat. Lorsque l'apprentissage est terminé, l'IA indique lorsqu'on lui montre une image s'il y a un chat dans l'image (oui ou non). Elle n'indique pas les critères pris en compte pour reconnaître un chat.

Lorsque l'IA émet un résultat mais ne permet pas à l'utilisateur de comprendre les raisons qui ont permis de générer ce résultat, on parle **d'effet « boîte noire »**.

L'absence d'explicabilité impacte négativement l'acceptabilité de l'IA par les utilisateurs qui veulent des éléments de compréhension avant d'utiliser le résultat, notamment pour prendre des décisions. **Cela est particulièrement vrai pour les ressources humaines dont les décisions ont un impact direct sur des êtres humains : les candidats et les collaborateurs.**

Aussi, l'explicabilité des solutions est indispensable à leur acceptabilité.

EXEMPLE



Pour une solution de tri de CV, il est possible que certains critères, pris en compte par l'IA, sur la base de l'analyse des profils actuellement en poste, ne soient pas pertinents. Par exemple, une solution de tri de CV qui serait entraînée avec une base de données d'employés constituée d'une majorité d'hommes de moins de 30 ans reproduirait ce biais en sélectionnant en priorité des hommes de moins de 30 ans. Elle créerait ainsi une discrimination à l'embauche pour les seniors et les femmes. Si la solution n'indique pas les critères utilisés pour réaliser le tri, il est plus compliqué pour les RH d'identifier les biais éventuels.

Il faut donc veiller à :

- ✓ L'explicabilité de la solution : le fonctionnement global de la solution doit être compréhensible.
- ✓ La transparence concernant la provenance des données utilisées pour l'entraînement de la solution.



SPÉCIFICITÉ RH : IMPORTANCE DE LA DIMENSION ÉTHIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

2

LES RISQUES ÉTHIQUES LIÉS A L'IA DOIVENT ÊTRE CONNUS PAR LES ÉQUIPES RH

Il existe des risques éthiques auxquels les collaborateurs des ressources humaines doivent être particulièrement attentifs :

- ⚠ Le **risque de biais** : Il s'agit du risque lié à la reproduction des biais existant dans la base ayant servi à l'entraînement du modèle.
- ⚠ Le **risque de déviance** : Il s'agit d'un biais volontairement créé par les Hommes.
- ⚠ Le **risque de réduction des possibles** : Il s'agit de la réduction des possibilités de choix pour l'Homme.



L'IA peut également permettre de réduire les biais humains.

- ✓ L'IA « inclusive » crée un biais qui vise à corriger les discriminations humaines via un paramétrage spécifique favorisant l'inclusion.
- ✓ L'IA permet également d'objectiver la prise de décision grâce à l'identification de critères uniques pour tous les candidats.

3

LA MISE EN PLACE DE SOLUTION IA DOIT SE FAIRE DANS LE RESPECT DU RGPD

L'intelligence artificielle exige un certain nombre de **données** pour être utilisable et pertinente. Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) traite de l'utilisation des données clients mais également de celle des **données personnelles des collaborateurs**. En effet, depuis 2018, les entreprises doivent prouver que leurs services de Ressources Humaines et Paie incluent cette mise en conformité dans leur mode de fonctionnement.

Les ressources humaines sont particulièrement impactées par le volume et la diversité de données personnelles qu'elles gèrent tout au long de leurs processus.



POINTS D'ATTENTION & CONSEILS

- 1 Il est important de bien **collecter les données** des collaborateurs et de l'entreprise et de les **rendre accessibles** à la fonction RH ou au chef(fe) d'entreprise / personnes en charge de la fonction RH. Cela implique de décloisonner les données entre les services de l'entreprise.
- 2 Il faut **préserver le discernement humain**. Les personnes en charge de la fonction RH doivent pouvoir exercer un esprit critique et remettre en question les résultats de l'IA.
- 3 Il faut être attentif à **ne pas déshumaniser le processus de recrutement et les processus internes**. L'utilisation d'IA doit permettre aux personnes en charge de la fonction RH de passer plus de temps à échanger avec les candidats et les collaborateurs.
- 4 Les **collaborateurs RH ou en charge de la fonction RH doivent promouvoir une utilisation éthique de l'IA** (équité des collaborateurs, évolution du sens du travail...). Une formation des personnes en charge de la fonction RH à l'éthique et à la non-discrimination peut être pertinents pour leurs permettre de mieux comprendre les risques éthiques des solutions IA.
- 5 Il est important de **rappeler aux personnes en charge de la fonction RH que les solutions IA dans les domaines du recrutement et de la gestion des talents sont des outils d'aide à la décision**. Elles n'ont pas vocation à remplacer l'accompagnement RH. Ils ont été créés pour faciliter les échanges et libérer les équipes tâches à faible valeur ajoutée (saisie du CV, analyse d'écart...).

PERSPECTIVES



Décryptage des enjeux et opportunités de l'IA
pour les entreprises et les salariés