

IA générative et RH : phénomène de mode ou innovation radicale pour les RH

Retour sur le Morning Lab #3 du Lab RH consacré à l'IA générative appliquée aux RH, une table ronde qui s'est tenue le 11 juin 2024 chez Littler France.

5 intervenants ont pris la parole pour apporter leurs expertises :

- **Jeremy LAMRI**, co-fondateur de Tomorrow Theory & Le Lab RH
- **Jacques DE TONQUEDEC**, Avocat associé chez Littler France
- **Arnaud POTTIER ROSSI**, Directeur Général Associé chez KALAAPA
- **Belkacem LAÏMOUCHE**, Responsable de la Fabrique Digitale à la Direction du Numérique, DGAC et membre de Hub FranceIA
- **Aurélien FENARD**, Directeur de la Transformation Digitale et des Données RH chez France Travail



Au sommaire

1. [L'IA générative : révolution ou buzzword ?](#)
2. [Les impacts de l'IA pour les RH](#)
3. [Le rôle des RH dans cette transformation](#)
4. [L'impact environnemental de l'IA Gen](#)
5. [Focus IA Act & RGPD](#)
6. [Le développement du "Shadow AI"](#)
7. [Retour d'expérience de France Travail](#)
8. [Les bonnes pratiques pour se lancer](#)
9. [Les derniers conseils](#)

1/ L'IA générative : révolution ou buzzword ?

Intervention de Jeremy Lamri

Idée n°1 : L'IA générative, une révolution technologique en cours.

- L'IA générative marque une **rupture technologique** par rapport aux outils précédents.
- La **technologie actuelle est suffisante** pour transformer les métiers sur les 10 prochaines années, même sans nouvelle recherche.
- Le changement sera perceptible lorsque l'IA sera **intégrée de manière invisible** dans les workflows et processus.

Idée n°2 : Adaptation nécessaire VS résistance au changement.

- La transformation technologique nécessite une période d'adaptation. Par exemple : les caissiers pourraient être remplacés par des machines, mais cela n'est pas encore généralisé pour préserver les emplois.
- La résistance au changement et les considérations sociales agissent ainsi comme des **amortisseurs de la transition**.

Idée n°3 : L'importance d'instaurer des bonnes pratiques en RH.

- Il n'existe pas de pratiques standardisées pour des tâches comme la lecture du CV, chaque RH ayant sa propre méthode.
- Or la définition de bonnes pratiques est essentielle pour utiliser efficacement l'IA dans les RH. Sans ces pratiques, l'IA pourrait amplifier les **erreurs** et les **biais existants** de l'humanité si elle est laissée sans encadrement. C'est pourquoi l'IA doit être utilisée avec des pratiques bien définies pour éviter de perpétuer les erreurs historiques.
- Un **développement lent** de l'IA permet de définir et de mettre en place les bonnes pratiques. Cela évite de commettre des erreurs potentielles et garantit une utilisation responsable de la technologie.

2/ Les impacts de l'IA pour les RH

Intervention d'Arnaud POTTIER ROSSI

Idée n°1 : Comprendre et démystifier l'IA.

- L'IA a un double impact pour les RH : les RH doivent accompagner les transformations au sein des structures tout en étant eux-mêmes impactés par ces changements.
- Lancée en janvier, la **Fresque de l'IA** pour les RH vise à démystifier l'IA en permettant aux RH de prendre du recul, de comprendre ce qu'est l'IA et de réfléchir à son intégration en connaissance et en conscience.
- La méthode permet aux RH d'explorer les usages de l'IA de manière systémique et éclairée. L'objectif est de comprendre l'IA sans avoir besoin de compétences techniques comme le codage ou le prompting.

Idée n°2 : L'importance de choisir des solutions réfléchies.

- L'humain préfère souvent des solutions prêtes à l'emploi sans réfléchir, ce qui peut être dangereux dans le contexte de l'IA générative.
- Or l'IA générative représente une révolution sans précédent dans le monde du travail, nécessitant une **approche réfléchie** plutôt que de simples outils.
- Les outils d'IA générative visent à simplifier l'interaction, éliminant le besoin de compétences techniques spécifiques. Il est alors crucial de **savoir penser** et **prendre du recul** pour imaginer les impacts de l'IA, plutôt que de se concentrer uniquement sur des compétences techniques.

Idée n°3 : L'évolution des métiers RH face à l'IA

- Les métiers RH vont subir une transformation majeure avec l'adoption de l'IA. Des prévisions annoncent que 80% des tâches RH pourraient être automatisées à terme grâce à l'IA, pour cela il faut différencier les tâches entre celles répétitives et celles complexes qui demandent une plus grande valeur ajoutée.
- Deux scénarios divergents se dessinent quant à l'impact de l'automatisation sur les métiers RH :
 - Premier scénario : réaffectation du temps libéré par l'automatisation vers des tâches complexes.

- Deuxième scénario : risque de burnout si tout le temps libéré est utilisé pour des tâches complexes, sans tenir compte des besoins individuels.
- L'avenir des métiers RH dans un contexte d'automatisation dépendra de la capacité à équilibrer efficacement entre l'automatisation des tâches répétitives et le maintien d'activités à haute valeur ajoutée.

3/ Le rôle des RH dans cette transformation

Intervention de Jeremy Lamri

Idée n°1 : Les RH doivent prendre la dimension de l'IA.

- Très peu d'entreprises voient les RH comme les premiers acteurs dans la sensibilisation à la sécurité des données.
- Les RH sont souvent en position de **spectateurs passifs** dans les grandes transformations technologiques.
- Il est crucial pour les RH de **s'approprier** le sujet de l'IA générative pour gagner en crédibilité auprès des directions.

Idée n°2 : Sensibiliser les comités de direction à l'IA.

- Être le premier à introduire l'IA générative dans le comité de direction peut établir les RH comme **interlocuteurs de confiance**.
- **Démystifier l'IA** permet de clarifier son impact potentiel sur les usages, au-delà des aspects purement techniques.
- La sensibilisation doit se faire de manière stratégique pour obtenir des budgets et des mandats nécessaires.

Idée n°3 : Stratégiser l'impact de l'IA.

- Il est nécessaire de **montrer l'impact concret** de l'IA générative sur un périmètre spécifique.
- Mener une étude de transformation des métiers sur un domaine restreint pour prouver l'efficacité de l'IA. Puis utiliser cette étude pour imaginer et projeter l'impact à l'échelle de toute l'entreprise.
- L'objectif est de récupérer des budgets et obtenir un mandat pour une mise en place plus large de l'IA.

Idée n°4 : Transformer la fonction RH.

- Les RH doivent se transformer pour accompagner les grands plans de l'IA.
- En 2025, les RH devront se concentrer sur la transformation des métiers et des compétences. Il y aura une accélération vers **une RH plus orientée data et économie des compétences**. Les fonctions de talent management deviendront des canaux de sourcing de la compétence.

4/ L'impact environnemental de l'IA Gen

Intervention d'Arnaud Coulon et d'Alexis Rouet

Idée n°1 : L'IA générative plus consommatrice que les autres IA.

- Il est important de prendre conscience des impacts juridiques et environnementaux de l'IA. Pour cela, les RH doivent considérer l'ensemble de la chaîne de valeur, incluant collaborateurs, managers, direction générale, etc.
- L'IA générative a un **impact environnemental significatif** (plus que l'IA "classique") : consommation élevée d'eau et d'énergie, contribuant aux émissions de CO₂.
 - Mid Journey consomme 0,5 cl d'eau par image.
 - Une conversation moyenne sur ChatGPT, c'est un demi-litre d'eau, c'est 2 km d'émissions de CO₂.
- L'IA consomme 2% de l'énergie mondiale, cela nécessite donc pour les entreprises engagées dans la RSE, de prendre conscience de l'empreinte écologique des technologies d'IA génératives.

Idée n°2 : La sensibilisation et la compensation environnementale.

- Les RH doivent sensibiliser et prendre des mesures compensatoires.
- Sensibilisation des collaborateurs aux impacts environnementaux des technologies d'IA.
- Identification des leviers pour compenser l'empreinte écologique de l'IA générative dans les pratiques organisationnelles.

5/ Focus IA Act & RGPD

Intervention de Jacques de Tonquédec

Idée n°1 : L'IA dans les RH est considérée à haut risque.

- L'IA Act est un règlement européen qui pose les bases des usages de l'IA et classe notamment les systèmes en fonction de leur niveau de risque.
- Les systèmes liés au recrutement et à la gestion des carrières sont définis de "hauts risques". C'est-à-dire qu'ils doivent respecter des règles strictes pour **prévenir les biais et assurer la sécurité des données**.
- Les entreprises doivent gérer et expliquer les risques associés à l'IA dans les RH.

Idée n°2 : La nécessité de documentation et de suivi des systèmes IA.

- Les systèmes IA doivent avoir une documentation détaillée pour expliquer leur fonctionnement.
- Il est crucial de relever et d'expliquer tout événement marquant, car les systèmes IA sont auto-apprenants.
- La fiabilité et la sécurité des données doivent être garanties en permanence.

Idée n°3 : IA grand public et systèmes à risque systémique.

- Les outils comme ChatGPT sont plus faciles à utiliser mais doivent être distingués selon leur **risque systémique**.
- Les systèmes à risque systémique nécessitent des **tests contradictoires** pour éviter les biais.
- La vitesse de calcul (mesurée en flops) est un indicateur de risque systémique, car plus la machine va vite, plus il y a un risque de biais.

Idée n°4 : Conformité avec le RGPD.

- Les systèmes IA doivent continuer de respecter le RGPD, qui concerne le traitement des données et notamment l'anonymisation des données.
- Assurer le droit d'accès et la durée de conservation des données est crucial dans les systèmes IA génératifs.
- La création d'une **IA de confiance** passe par la transparence et le respect des régulations existantes.

6/ Le développement du “Shadow AI”

Intervention de Jacques de Tonquédec

Idée n°1 : Shadow AI et responsabilité de l'entreprise

- Le shadow AI ou user c'est l'utilisation non officielle de l'IA par les salariés sans notification à l'entreprise.
- L'essor du shadow AI soulève des questions cruciales sur la responsabilité et le contrôle des entreprises vis-à-vis de l'utilisation de l'IA par leurs salariés.
- Les risques associés à cette pratique : failles de sécurité, non-conformité aux normes de confidentialité,...
- Cela révèle les besoins et comportements des salariés : les tâches jugées non essentielles par les salariés peuvent être automatisées.

Idée n°2 : Répercussions et gestion pour les RH

- Les implications et la gestion de l'IA par les RH exigent une approche proactive et stratégique.
- Cela soulève la nécessité d'une formation pour les RH pour comprendre les impacts de l'IA sur les postes et les tâches.
- La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) est un outil clé pour anticiper les changements et impliquer les salariés dans l'adoption de l'IA.
- La consultation des instances représentatives du personnel est nécessaire pour intégrer les préoccupations et les retours des salariés dans l'introduction de nouvelles technologies.

7/ Retour d'expérience de France Travail

Intervention d'Aurélien Fenard

Idée n°1 : Une approche organique et progressive.

- France Travail utilise l'IA depuis plusieurs années avec des équipes spécialisées pour développer de grands programmes par exemple pour la gestion des réponses aux mails.

- La **Fabrique IA** a été créée en interne comme un espace de collaboration entre métiers, experts de la DSI et de la transformation pour développer des produits IA
- Un **point de vigilance** a été relevé : ne pas succomber à l'effet de mode de l'IA générative sans évaluer ses résultats comparativement aux méthodes traditionnelles.

Idée n°2 : Structuration et charte éthique de l'IA.

- Création d'un **charte éthique** autour de **7 piliers** : légitimité, non-discrimination, équité, choix d'utilisation, sécurité des données, respect du RGPD, transparence et responsabilité.
- Un **comité d'éthique IA** externe composé de représentants du personnel, chercheurs et experts a été créé pour valider les projets sur des critères éthiques.
- Des **comités produits et investissements** sont déployés pour évaluer les cas d'usage IA et éviter les dépenses inutiles tout en garantissant l'efficacité des investissements publics.

Idée n°3 : L'engagement social et l'acceptation des utilisateurs

- Dans une démarche de **dialogue social**, les projets IA sont présentés aux partenaires syndicaux pour validation et soutien.
- La création d'un **environnement de confiance** pour les utilisateurs assure la légitimité et le respect des normes éthiques et légales.
- La **confiance** et la **transparence** encouragent ainsi les utilisateurs à tester et adopter les solutions IA en toute sécurité.

Idée n°4 : L'adoption interne de l'IA générative dans les RH

- France Travail a fait le choix d'internaliser le développement de ses propres solutions de l'IA générative.
- L'exploration des cas d'usage internes a permis de surmonter les craintes liées à la régulation et à l'évolution rapide des technologies.

8/ Les bonnes pratiques pour se lancer

Intervention de Belkacem LAÏMOUCHE

Idée n°1 : L'importance de bien préparer l'adoption de l'IA.

- Les petites entreprises se lancent souvent dans l'IA générative par effet de mode dans l'objectif de pouvoir internaliser rapidement cet outil pour outiller des processus. Les retours d'expérience montrent alors des résultats souvent insatisfaisants. La principale raison est le **manque de sensibilisation et de formation** aux nouveaux usages de l'IA.
- Pour bien se préparer, auditer et sécuriser leurs systèmes d'IA, les entreprises peuvent utiliser le guide de l'[ANSSI](#), ainsi que les recommandations de la [CNIL](#) pour respecter la protection de la vie privée. Les entreprises peuvent aussi suivre les travaux de normalisation de l'[AFNOR](#).

Idée n°2 : Développer les compétences internes pour l'IA.

- La sensibilisation des équipes est nécessaire pour réussir l'intégration de l'IA en entreprise. Il est important d'acculturer les équipes sur les nouvelles pratiques liées à l'IA.
- Les entreprises doivent également développer des compétences internes pour gérer les risques de l'IA mais aussi former sur les questions d'éthique et de protection des données.
- Le Délégué à la protection des données doit élargir ses compétences pour inclure les aspects de l'IA.

Idée n°4 : Prendre le temps de tester et d'identifier les limites.

- Certaines organisations testent minutieusement pour identifier les limites de l'IA générative.
- À la DGAC, des modèles internes ont été développés pour **mieux comprendre et expliquer les résultats**. Cela a permis de diffuser des doctrines d'emploi pour guider les RH et éviter les erreurs de l'IA générative.
- Un des facteurs clés de succès est la **qualité des données** afin d'obtenir des résultats fiables. Les bases de données biaisées ou non optimales produisent des résultats également biaisés.
- C'est pourquoi, il faut sensibiliser les entreprises à l'importance de disposer de **données propres et robustes** pour l'IA.

9/ Les derniers conseils

- **Responsabilité des RH** : ne pas se cacher derrière les limitations présumées de l'IA.
- **Opportunité de repenser l'organisation** : redonner du sens au travail face aux changements induits par l'IA.
- **Gestion des risques psychosociaux** : accompagner les salariés dans l'évolution des tâches pour éviter le stress et restaurer le sens du travail.
- **Approche stratégique** : adopter une vision à long terme plutôt qu'une approche solutionniste immédiate.
- **Choix éclairé des technologies** : considérer les besoins spécifiques avant de choisir entre IA conventionnelle, IA générative ou low tech.
- **Élaboration de chartes d'IA** : définir des cadres éthiques pour guider l'usage de l'IA dans l'entreprise.