

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Faut-il avoir peur de l'intelligence artificielle?

Les départements des ressources humaines des entreprises romandes se trouvent face à un défi de taille: de nouveaux outils de sélection de candidats à un poste arrivent sur le marché. La particularité de ces derniers? Ils s'insèrent dans la grande révolution digitale en cours et, à l'aide d'algorithmes, automatisent un certain nombre de démarches. Paradoxalement, ce mouvement poussé par les progrès de l'intelligence artificielle remet l'humain au centre des préoccupations des spécialistes du recrutement. Voilà ce que montre notamment un récent travail universitaire mené dans le cadre de la Haute école de gestion de Genève (HEG-GE).

GRÉGORY TESNIER

«Dans un environnement où tous les métiers de l'entreprise se numérisent, beaucoup de fonctions support s'inquiètent de leur avenir et se préparent à un futur robotisé. La fonction des ressources humaines n'échappe pas à la règle.» Dans une très récente prise de position rédigée pour le journal d'information économique et financière *Les Echos*, Anatole de La

CE CONSTAT SIGNIFIE-T-IL QUE L'ON VA BIENTÔT «DÉSHUMANISER» LES LIENS ENTRE UNE ENTREPRISE ET SES COLLABORATEURS? PAS DU TOUT.

Brosse, directeur général adjoint du cabinet de conseil en management Sia Partners, croit inéluctable l'arrivée d'outils d'analyse dotés d'intelligence artificielle (IA) au sein des métiers des ressources humaines (RH). «Il est bien évident que la gestion administrative des RH va être très significativement robotisée. (...) Le recrutement n'échappera pas à la règle sous la poussée des *chatbots* – des logiciels programmés pour simuler une conversation en langage naturel –, des outils de *matching* des CV avec les postes vacants et des moteurs de tests psychologiques qui émergent sous forme de *gaming*.»

Ce constat signifie-t-il que l'on va bientôt déshumaniser les liens entre une entreprise et ses collaborateurs? Pas du tout. En effet, pour Anatole de La Brosse, les spécialistes des ressources humaines vont au contraire pouvoir se concentrer sur les tâches les plus importantes, c'est-à-dire, justement, la gestion des carrières des salariés et les réponses à apporter à leurs besoins.

Qu'en est-il en Suisse romande? Joé Sanchez a consacré un travail universitaire à cette thématique il y a quelques mois dans le cadre de ses études de bachelier en économie d'entreprise à la Haute école de gestion de Genève. Sous la direction de Michel Roche, chargé de cours HES et associé de ESA Partners, une société genevoise spécialisée notamment dans le recrutement des cadres pour le secteur bancaire, Joé Sanchez s'est intéressé à l'évolution de la présence de l'IA dans les processus de recrutement, particulièrement ceux menés dans la région lémanique. Comme

Anatole de La Brosse, Joé Sanchez est convaincu que l'IA aidera les spécialistes des ressources humaines «à travailler dans de meilleures conditions» et, surtout, qu'elle «leur permettra de retrouver des tâches plus proches de l'humain».

IA FAIBLE ET IA FORTE

Pour lui, le premier élément à prendre en compte est la mauvaise compréhension par le grand public de l'expression intelligence artificielle. Celle-ci véhicule bien des fantasmes, souvent effrayants, et ce pour des raisons injustifiées. Joé Sanchez distingue d'ailleurs, pour mieux expliquer son propos et pour appuyer ses conclusions, deux types d'intelligence artificielle: l'IA faible, qui permet d'automatiser certains systèmes, et l'IA forte, qui non seulement peut reproduire un certain comportement ou une certaine action, mais peut également comprendre ses raisonnements et ses actes et est capable d'apprendre.

Dans les processus RH actuels, c'est bien sûr l'IA faible qui est actuellement très présente, même s'il faut prendre en compte, dans cette observation, une forme d'apprentissage qui permet à de nombreux outils informatiques d'apprendre à partir de données. Ainsi, il y a quelques mois, dans les colonnes du magazine *Forbes*, Alan Stukalsky, chef de la direction numérique chez Randstad aux Etats-Unis, prévenait: «Il y a beaucoup de battage autour de l'utilisation des *chatbots*, pour offrir des expériences personnalisées en ligne, ainsi que pour rationaliser le processus d'embauche; mais il y a encore de la marge avant que ces produits soient suffisamment évolués pour qu'on peine à distinguer robot et humain. Il est également important de se rappeler que, bien que les robots soient capables de sélectionner des candidats, il leur serait quasiment impossible d'évaluer les points culturels, de caractère, etc. que pourrait apporter une personne à une entreprise. Néanmoins, avec la vitesse d'évolution de l'IA et de l'apprentissage automatique, d'ici à peu de temps, des *chatbots* et des machines plus performantes et sophistiquées pourraient vous donner du fil à retordre dans la distinction de votre interlocuteur: machine ou être humain?».

LA PRÉSENCE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DEMEURE FAIBLE

Ces outils automatisés spécialement conçus pour les tâches des départements RH, quels sont-ils? Occupent-ils d'ores et déjà une place prépondérante? Pour Michel Roche, ce n'est pas encore le cas. «Beaucoup de gens s'intéressent au sujet et



JOÉ SANCHEZ: «Les solutions automatisées qui servent aux pré-évaluations montrent vraiment leur utilité, tandis que les entretiens servant à choisir concrètement le candidat sélectionné pour un poste doivent rester l'apanage des experts humains.»

quelques démarches se trouvent dès maintenant automatisées – comme le regroupement de données et la présélection, souvent imparfaite, de candidats grâce à des plateformes web comme Jobup, LinkedIn ou encore Xing –, mais la présence

LE SECRET D'UNE INTÉGRATION RÉUSSIE DE L'IA AU CŒUR DES PRATIQUES DES SPÉCIALISTES RH SEMBLE ÊTRE DE PRENDRE GARDE DE NE PAS TROP «DÉSHUMANISER» LES PROCÉDURES.

de l'intelligence artificielle demeure faible dans les processus de recrutement en Suisse romande. Son principal avantage est d'offrir une aide «sans biais» dans les différentes étapes propres à la recherche d'un nouveau collaborateur. Même minime, cette présence de l'IA revêt plusieurs formes. Il y a, par exemple et outre les *chatbots* ou

les présélections effectuées par les sites internet spécialisés dans le recrutement, l'IA incorporée dans des solutions destinées au recrutement prédictif, un moyen pour évaluer les performances et les compétences des candidats. Ces derniers peuvent être filmés de façon asynchrone pour répondre à certaines questions et leur gestuelle ou leur voix sont analysées; des outils vidéoludiques (*gaming*) sont aussi capables de tester les capacités psychologiques, de mémorisation ou de concentration. Quant à l'assistante virtuelle en ressources humaines Vera, une technologie créée par la startup russe Stafory et apte à présélectionner des candidats en analysant leur profil et en prenant contact avec eux pour leur faire passer un premier entretien téléphonique? Cette directrice des ressources humaines en images de synthèse ne convainc pas tout le monde, puisque, testée en 2018 chez L'Oréal, elle n'a pas été sélectionnée pour faire partie des équipes RH du grand groupe industriel de produits cosmétiques. Joé Sanchez met en avant le rôle utile des outils de suivi des candidatures (*applicant tracking system*, ou

ATS). Selon lui, il peut en effet «être judicieux pour une entreprise de faire appel à ce type de logiciels qui sont en mesure de sélectionner de manière automatique les CV qui correspondent le mieux à un profil recherché». En outre, un ATS peut prouver son utilité tout au long du processus de recrutement en prenant en compte les résultats de tests liés à la communication non verbale ou à la psychologie des personnes. Finalement, le secret d'une intégration réussie de l'IA au cœur des pratiques des spécialistes RH semble être de prendre garde de ne pas trop déshuma-

niser les procédures. «Les solutions automatisées qui servent aux pré-évaluations montrent vraiment leur utilité, tandis que les entretiens servant à choisir concrètement le candidat sélectionné pour un poste doivent rester l'apanage des experts humains. Cet équilibre devrait perdurer au moins pour les trois à cinq ans à venir», résume Joé Sanchez. Pour Michel Roche, il est utile de rappeler que, dans la réalité économique de nombreuses PME, les outils de recrutement les plus efficaces demeurent les plus classiques: l'entretien d'embauche structuré et la mise en situation. ■

L'IA, un atout pour tous les secteurs?

Certains pays ont pris de l'avance dans l'utilisation de l'intelligence artificielle adaptée aux exigences des processus de recrutement. La Suisse est en retard. Certains secteurs d'activité semblent bien plus demandeurs de solutions technologiques pour être capables de trouver les bons candidats pour tel ou tel poste. Ainsi, si la branche informatique ou les entreprises spécialisées dans les métiers de la comptabilité trouvent avec l'IA des moyens de sélection adaptés à leur public-cible, souvent déjà familier avec les innovations techniques ou informatiques, le secteur social et celui de la santé ne semblent pas les plus à même de profiter pleinement des outils de suivi des candidatures et autres *chatbots*. Dans les emplois où le facteur humain – la relation à l'autre – est primordial, le contact direct avec les candidats à une fonction reste à privilégier.