

Opportunités d'usage de l'intelligence artificielle (IA) pour la gestion des Ressources Humaines dans la fonction publique

Les principaux bénéfices attendus de l'usage de l'IA en GRH sont : gain de temps pour les encadrants et les services RH ; élargissement des champs d'analyse ; optimisation de l'offre de services RH ; anticipation des évolutions ; facilitation du travail des managers et des services RH ; personnalisation de l'offre de services RH ; amélioration de la situation des agents ; meilleur accompagnement des agents ; harmonisation des processus RH ; articulation des différents outils et processus RH ; développement de l'approche prospective dans la GRH.

Les principaux risques liés à l'usage de l'IA en GRH sont : sensibilité des données utilisées par l'IA, au sens du Règlement général pour la protection des données (RGPD) européen ; déresponsabilisation managériale ; RPS et tensions sociales ; persistance des biais cognitifs issus des programmations algorithmiques défailtantes ; perte d'attractivité des postes liée à la déshumanisation des services RH.

Les 26 cas d'usages potentiels de l'IA en GRH13 peuvent être classés en trois catégories et par ordre de suffrages décroissant :

- **5 cas d'usages sont jugés particulièrement « souhaitables »** : analyse des résultats des enquêtes internes ; recommandations contextuelles de formation ; apprentissage personnalisé ; rédaction de fiches de poste ; identification des compétences émergentes ;
- **4 cas d'usages sont considérés comme « à proscrire »** : détection précoce des problèmes de santé mentale ; analyse des relations entre collègues ; entretiens vidéo automatisés avec les candidats ; systèmes de reconnaissance et de récompense ;
- **17 cas d'usages sont estimés « envisageables » sous réserves** : parcours d'on-boarding personnalisés ; parcours de carrière personnalisés ; évaluation des compétences des candidats ; feedback en temps réel des formations suivies ; formation des équipes interdisciplinaires ; analyse des données de mesure du bien-être des agents ; planification des successions sur les postes ; identification des compétences cachées ; lutte contre les biais cognitifs lors du recrutement ; suivi et évaluation des progrès des agents ; personnalisation des avantages sociaux ; suivi et amélioration de la culture des organisations ; mentorat et développement de carrière ; analyse des objectifs et des résultats ; analyse des retours d'information des collègues et des usagers ; programme personnalisé d'actions en faveur du bien-être des agents ; mesure du retour sur investissement des actions de bien-être.

L'IA peut être un coach virtuel pour les agents

Fonctions souhaitables : recommandations contextuelles de formation ; apprentissage personnalisé ; • Fonctions envisageables : parcours personnalisé d'on-boarding ; parcours personnalisé de carrière ; feedback des formations suivies en temps réel ; mentorat et développement de carrière ; programme personnalisé d'actions en faveur du bien-être.

L'IA peut être un assistant managérial numérique pour les managers

- Fonctions souhaitables : rédaction de fiches de poste ; • Fonctions envisageables : évaluation des compétences des candidats ; identification des compétences cachées ; lutte contre les biais cognitifs lors du recrutement ; suivi et évaluation des progrès des agents ; analyse des objectifs et des résultats ; analyse des retours d'information des collègues et des usagers.

L'IA peut être un outil numérique d'appui à la GRH » (pour les gestionnaires RH) : • Fonctions souhaitables : analyse des résultats des enquêtes internes ; identification des compétences émergentes ; • Fonctions envisageables : planification des successions sur les postes ; formation des équipes interdisciplinaires ; analyse des données de mesure du bien-être des agents ; personnalisation des avantages sociaux ; suivi et amélioration de la culture des organisations ; mesure du retour sur investissement des actions en faveur du bien-être des agents

Mais attention l'utilisation de l'IA appelle une adaptation de l'organisation du travail et du management.

L'utilisation de l'IA de façon générale,

- nécessite de connaître et de maîtriser les données utilisées et qu'elles le soient de façon légale et éthique,
- de connaître les capacités des outils d'IA (qui peuvent être limités en termes de raisonnement logique ou reproduire ou créer des biais et des discriminations),
- de choisir les tâches effectuées par des outils d'IA et celles effectuées par des humains (l'IA devant aider le travail humain et non le remplacer),
- d'accompagner les agents dans l'appropriation et l'utilisation des outils d'IA
- de comprendre, de contrôler et de maîtriser les résultats produits (qui peuvent être biaisés, limités et plausibles mais pas nécessairement corrects) et leur utilisation.

Ces objectifs doivent structurer la gouvernance de et avec (et non par) l'IA dans les organisations de travail, dont le principe directeur doit être la responsabilité humaine de l'utilisation de l'IA.

Par ailleurs, si l'IA crée des défis importants pour les managers, elle crée aussi les conditions d'un « management augmenté ». L'IA pourrait en effet progressivement soulager les managers des tâches de planification, d'organisation et de coordination, notamment via une gestion optimisée de leur boîte mail qui est aujourd'hui chronophage. Dans ce scénario, seul le commandement échapperait pour l'instant aux IA génératives.

L'IA remettra aussi probablement en cause l'expertise des managers, source de leur légitimité traditionnelle, et les invitera à se créer une nouvelle légitimité fondée sur leurs compétences générales (soft skills) et leur authenticité. L'IA appellera enfin les managers à faire preuve de plus de discernement et de sens critique, qui requiert courage et confiance en ses choix, dans leurs décisions s'appuyant sur l'IA.

L'intelligence humaine devra donc accompagner l'utilisation de l'IA pour la rendre fiable et bénéfique au travail humain, ou autrement dit « plus il y aura de digital, plus on aura besoin d'humain »¹⁶. Les managers auront un rôle à jouer pour sensibiliser leurs agents à un usage éthique et transparent de l'IA



WWW.SAFPT.ORG

Libre-Autonome-Indépendant

Droits

Obligation

Défense

Information