

# L'ENTREPRISE DISRUPTÉE

**Les défis de l'IA pour les ressources humaines**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



**EMMANUELLE BLONS**

# **L'ENTREPRISE DISRUPTÉE**

**Les défis de l'IA pour les ressources humaines**

DUNOD

Couverture : Valérie Le Roux

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-078146-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Remerciements</b>	VII
<b>Préface</b>	IX
<b>Introduction</b>	1
<b>Partie 1</b>	
<b>Intelligence Artificielle, de quoi parle-t-on ?</b>	7
<b>Chapitre 1 ■ Origines de l'IA</b>	9
<b>Chapitre 2 ■ Intelligence Artificielle et emploi</b>	33
<b>Partie 2</b>	
<b>La DRH, accompagnateur de la transformation IA</b>	43
<b>Chapitre 3 ■ La DRH, porteur de sens au travail</b>	45
<b>Chapitre 4 ■ La collaboration homme-machine</b>	81
<b>Chapitre 5 ■ Intégrer la transformation liée à l'IA dans le dialogue social</b>	101

**Partie 3**

**S'appuyer sur l'IA pour gérer les RH** 109

**Chapitre 6 ■ La DRH :  
laboratoire et modèle du déploiement de l'IA** 111

**Chapitre 7 ■ Par où commencer ?** 145

**Annexe** 155

**Glossaire** 159

**Bibliographie** 163

# Remerciements



Cet ouvrage est né du désir d'expliquer aux professionnels des ressources humaines les enjeux liés à l'arrivée de l'Intelligence Artificielle dans nos entreprises. Plus largement, j'espère aussi avoir pu apporter ma vision optimiste et enthousiaste face aux changements qui se profilent.

Je remercie les personnes qui m'ont soutenue dans cette aventure : ma famille en tout premier lieu, et spécialement mon fils, Justin : ton support inconditionnel a été mon moteur ; les membres de mon équipe pour leur apport incessant d'idées nouvelles et leur bienveillance, merci à Frédéric Beynel, Aurore Carré et Émilie Labidoire ; mon réseau professionnel et les experts qui ont accueilli l'ouvrage avec enthousiasme et apporté leur témoignage : Nathanaël Ackerman, Alexia Audevert, David Autissier, Pierre-Alexis Bourdon, Sébastien Graff, Jeremy Lamri, Christophe Ponnet, Sibylle Quéré-Becker, Denis Rothman, Alexandre Stourbe, Caroline Vène-Rautureau.





# Préface



Ces dernières années ont vu naître une sorte de « mini-industrie » de rapports tentant de cerner l'impact des technologies numériques et de l'Intelligence Artificielle sur l'avenir de l'emploi et des métiers. De la disparition des caissières à la fin des chirurgiens, on a d'abord parlé du remplacement par les machines et les algorithmes des tâches manuelles ou cognitives répétitives pour passer ensuite aux tâches intellectuelles supérieures. Beaucoup d'interrogations, peu de certitudes et une tendance certaine aux prévisions apocalyptiques.

Cette question de l'emploi, qui passionne de façon compréhensible les médias et le grand public, nous paraît cependant être l'arbre qui cache la forêt. Ce qui est en train de se produire, c'est avant tout une profonde transformation des organisations, enthousiasmante à bien des égards, qui nécessite un accompagnement soutenu du changement, mais dans laquelle la « fin du travail » ne constitue en aucune manière le sujet prioritaire. Tout au contraire, c'est la nature et la qualité du travail des femmes et des hommes en coopération avec les machines qui font l'objet de réflexion et d'attention de la part de tous ceux qui ont la tâche d'accompagner les mutations en cours, au premier rang desquels les responsables RH.

Premier constat : l'adoption massive de technologies fait, paradoxalement, émerger la nécessité de « plus d'humain » au sens de ce qui est spécifique aux capacités humaines. En se libérant des tâches répétitives et consommatrices de temps, l'humain peut se recentrer sur des activités

où son apport est réellement significatif : diagnostic, relation, création, capacité de décision et d'intervention. Si les facteurs distribuent moins de courrier, ils peuvent devenir des auxiliaires de services à la personne ou mutualiser d'autres services nécessitant un déplacement chez le particulier pour le compte d'autres sociétés. Pour prendre un autre exemple, celui de la fonction RH, le temps libéré par l'automatisation de la paye, des contrats, des déclarations obligatoires, du screening des candidatures ou de la programmation des formations, peut être consacré à des tâches nettement plus stratégiques, comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'écoute et les rencontres interpersonnelles, la gestion individualisée des carrières, la négociation collective ou la mise en place de nouveaux services aux salariés.

Deuxièmement, l'IA va donner aux humains des capacités de diagnostic et de décision « augmentées ». Le traitement et l'analyse des toujours plus grandes quantités de données sont aujourd'hui inaccessibles à un cerveau humain. En revanche grâce à cette intelligence « auxiliaire » selon le mot de Joël de Rosnay, il devient capable de prendre des décisions plus pertinentes et plus fondées, d'intervenir au bon endroit, au bon moment, pour débloquer des situations ou résoudre des problèmes, voire les anticiper.

Enfin, les nouvelles technologies, en décentralisant et déconcentrant l'information, rendent de l'autonomie aux collaborateurs. Ils deviennent capables de piloter eux-mêmes leur performance, leurs compétences, leur demande de formation ou de coaching, leur mobilité ou leur trajectoire de carrière. Cet « empowerment » du collaborateur est un élément essentiel dans la transformation des organisations.

Bien entendu, nous ne cédon pas à un angélisme béat. Ces transformations sont lourdes et doivent s'accompagner d'importants investissements dans l'accompagnement des salariés : développement d'un état d'esprit en phase avec la transformation numérique, comme nous le faisons chez InVivo en diffusant une culture de l'intrapreneuriat et en « branchant » les salariés sur des start-up ; élargissement ou conversion de compétences ; prise en considération des nouvelles charges mentales

et des nouveaux rythmes d'activité ; familiarisation aux coopérations hommes-machines. Embarquer les équipes et ne laisser personne au bord du chemin de la transformation sont des préoccupations constantes, mais la « guerre des intelligences », elle, n'est pas à l'ordre du jour.

C'est tout le mérite de l'ouvrage d'Emmanuelle Blons que d'aborder ces questions avec sérénité, sans céder aux fantasmes, en mettant l'accent sur l'anticipation et l'expérimentation qui sont les clés d'une transformation réussie vers l'entreprise apprenante.

**Sébastien Graff**  
DRH d'InVivo Group



# Introduction

« *L'Homme est la mesure de toute chose.* »<sup>1</sup>

## Les défis des DRH face à l'Intelligence Artificielle

Face aux progrès de l'Intelligence Artificielle (IA), l'entreprise se trouve confrontée à des choix fondamentaux. Renoncer à une posture éthique et responsable est aujourd'hui clairement irrecevable.

La transformation impulsée par l'IA sera humaine, culturelle et sociétale avant d'être technologique.

Pour autant, des choix éthiques qui entameraient la performance ne seraient pas soutenables dans notre économie actuelle. La seule voie acceptable pour l'entreprise réside donc dans sa capacité à aligner son propre intérêt sur celui de ses parties prenantes, en particulier de ses collaborateurs. C'est à ce prix qu'elle pourra garantir sa performance et son développement sur le long terme. L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera celle qui choisira de placer la valeur humaine au cœur de son modèle, tout en exploitant pleinement le potentiel de l'Intelligence Artificielle<sup>2</sup>.

---

1 Parole de Protagoras dans Platon, *Théétète*, 151e-152c. ; Sextus Empiricus, *Contre les savants*.

2 Pascal Demurger, Directeur général du groupe MAIF.

Les progrès de l'IA se font à une vitesse foudroyante, et on assiste même actuellement à un certain emballement. Il est cependant indispensable, voire salutaire, de mener une réflexion sereine et rationnelle, afin de repérer les opportunités tout autant que les risques de l'Intelligence Artificielle, de rassurer les employés et l'encadrement, et démystifier les représentations biaisées.

Nous allons en effet bien plus vers une intelligence humaine augmentée que vers une Intelligence Artificielle concurrençant l'Homme.

En tant que professionnels des Ressources Humaines, il serait facile de se laisser entraîner dans le bruit médiatique et adhérer au clivage « travailleurs contre machines », mais cela reviendrait à oublier le rôle fondamental que les DRH joueront dans la construction de nouveaux lieux de travail, et d'activités mieux adaptées dans un futur émergent. Anticiper et comprendre les bouleversements actuels et à venir, est la seule façon de pouvoir agir, et non subir.

Les progrès en Intelligence Artificielle posent des questions auxquelles les DRH doivent être sensibilisés :

Ainsi, par exemple :

- Où est le juste équilibre entre éthique et croissance ?
- Comment changeons-nous la hiérarchie du travail ?
- Avons-nous considéré le sujet au regard de la dignité humaine ?
- Comment éviter le sentiment d'isolement des salariés qui interagissent avec des robots ?
- Quelles sont les nouvelles façons de manager ?
- Qu'en est-il des managers augmentés ?
- Comment favoriser une culture de collaboration entre l'Homme et le robot (cobot) ?
- Comment créer une culture de confiance ?
- Quel langage pour faciliter la relation homme-machine ?
- Comment les machines affectent-elles nos comportements et interactions ?

- De quelles nouvelles compétences avons-nous besoin ?
- Comment se prémunir contre les erreurs et l'ignorance artificielle ?
- Comment garder le contrôle d'un système intelligent complexe ?

Le rôle des DRH est donc d'anticiper l'évolution des métiers, plutôt que de laisser les fantasmes sur la fin du travail se développer. Un récent rapport du Boston Consulting Group (BCG)<sup>1</sup>, démontre que l'Intelligence Artificielle n'est pas uniquement un sujet technologique. C'est d'abord un sujet pour les RH. L'accompagnement autour du développement de l'IA est essentiel. Sans un accompagnement solide, il y aura des résistances, des refus qui empêcheront de tirer tous les bénéfices de l'IA. Pour pouvoir la déployer, il sera indispensable de savoir créer un climat serein autour de ces nouvelles technologies.

« C'est d'autant plus important qu'on ne voit pas toujours toute la réalité de l'adoption. On considère que l'IA c'est coder, écrire des algorithmes... Non, c'est 10 % du travail ; 20 % doivent être consacrés à l'intégrer pour le faire fonctionner avec les outils existants, et les 70 % restants concernent le déploiement, le travail pour faire adopter les processus, changer les manières de travailler » précise Sylvain Duranton, Senior Partner & Managing Director au Boston Consulting Group.

Le rapport Villani<sup>2</sup> publié en mars 2018 prône la création d'un Lab public de la transformation du travail. « C'est la première nécessité : s'assurer que la capacité d'anticipation soit pérenne, continue et surtout articulée avec des politiques publiques ». Au-delà des actions gouvernementales, nous sommes persuadés que les DRH auront un rôle clef à jouer dans cette transformation du travail. Elles devront embrasser le défi d'une évolution des compétences d'une ampleur inédite, par son volume, sa nature et la variété des fonctions et des profils concernés.

---

1 [www.usinenouvelle.com/article/la-bonne-integration-et-acceptation-de-l-ia-est-une-affaire-de-drh-pas-de-dsi-assure-sylvain-duranton-bcg.N670674](http://www.usinenouvelle.com/article/la-bonne-integration-et-acceptation-de-l-ia-est-une-affaire-de-drh-pas-de-dsi-assure-sylvain-duranton-bcg.N670674)

2 « Donner un sens à l'Intelligence Artificielle – Pour une stratégie nationale et européenne », mars 2018.

Dans un premier temps, l'urgence pour les DRH est de comprendre les défis de l'IA et d'engager des discussions au sein des équipes de direction, mais aussi d'organiser des débats collectifs et le dialogue social dans l'entreprise.

Par la suite, donner du sens à la transformation sera nécessaire pour déployer une « IA pour tous », dans le respect du contrat social de chaque entreprise.

Enfin, la fonction RH doit se saisir elle-même des opportunités de l'IA : la « DRH augmentée » devra intégrer l'apport des machines et remplir efficacement son nouveau rôle, considérer la généralisation du binôme homme-machine et gérer ses conséquences.

Cet ouvrage se veut être un support de réflexion, et un recueil de « best & next » pratiques applicables à l'entreprise.

En synthèse, la fonction RH est fortement concernée par les transformations liées à l'IA, en particulier dans trois dimensions :



**Figure 1 – Les trois dimensions de l'impact de l'IA sur la fonction RH**