



HEBDO

IA ET RH, UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE

Dans cette chronique, Julia Gori, Claire Le Touzé et Johanna Bonnot, respectivement avocate associée, avocate of counsel et élève-avocate au sein du cabinet Simmons & Simmons, soulignent les enjeux et les obstacles de l'intégration de l'intelligence artificielle dans les process de gestion des ressources humaines.

Pourquoi l'intelligence artificielle nous inquiète-t-elle tant ? Sans doute, car nous y voyons le moyen de reproduire, et par là-même remplacer, l'intelligence humaine: en mars 2023, la banque Goldman Sachs prédisait que 300 millions d'emplois seraient appauvris voire supprimés du fait de l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA). Pas très optimiste...

A l'inverse, le rapport "IA et RH : le futur du travail à l'ère des IA génératives", publié en juin 2023 par l'agence d'innovation RH Tomorrow Theory, proposait une vision bien plus optimiste : "le recrutement se fera de manière proactive grâce à des algorithmes capables d'identifier les candidats compatibles avant même qu'ils ne postulent, tant qu'ils se sont déclarés en veille active ou en recherche". Au total, ce sont plus de trente sphères identifiées dans lesquelles l'IA va être utile à la gestion des ressources humaines et au management, "du recrutement à la formation, en passant par la fidélisation et la santé mentale", sachant que 30% des emplois que va générer l'IA n'existent pas encore !

Prédictions futuristes ou véritable réalité? C'est en tout cas vers une alliance stratégique que ressources humaines et IA doivent tendre.

Dans le domaine RH, l'intégration de l'intelligence artificielle s'avère être à double tranchant, conférant des avantages prometteurs tout en suscitant des préoccupations d'ordre sociologique, éthique et juridique. Cette transformation technologique soulève des questions cruciales quant à l'équilibre nécessaire entre efficacité opérationnelle et préservation de l'emploi, mais aussi des droits fondamentaux des salariés.

Champs d'action de l'IA dans la gestion RH

L'intégration de l'IA transforme substantiellement la gestion du capital humain. Désormais, les technologies d'IA interviennent à tous les niveaux de la relation de travail, de la phase de recrutement à la gestion quotidienne, de l'évaluation de la performance à la prédiction des besoins en matière d'emploi, voire des départs de salariés et de leur repositionnement en externe.

Pour le recrutement, le Recruitment Process Automation (RPA) utilise des algorithmes pour améliorer l'efficacité des processus de sélection en analysant les CV des candidats. Les données collectées à partir des réseaux sociaux professionnels sont scrutées, prenant en compte la "personnalité" du candidat et la culture d'entreprise. L'IA optimise également le sourcing grâce à une analyse sémantique et à l'identification des compétences métier, tout en évaluant les risques de discrimination.

En matière de prise de décision, l'IA, via le people analytics (ou "profilage" selon le RGPD) a pour enjeu d'analyser la performance des collaborateurs, et d'anticiper son évolution afin d'affiner la prise de décision. Le croisement des données peut même prévoir l'absentéisme, voire anticiper les démissions de collaborateurs insatisfaits afin de permettre aux managers d'agir en amont (en gérant les évolutions de carrière, en octroyant des augmentations de salaire, en proposant une mobilité par exemple).

Classer les offres de mobilité interne en fonction de leur pertinence par rapport aux profils des salariés est également possible. Cet outil d'IA permet d'aider les salariés à réfléchir à des postes auxquels ils n'auraient pas pensé. Pour cela, les profils sont comparés avec des parcours professionnels récupérés sur les réseaux sociaux. Les parcours passé permettent de prédire les parcours du futur. Un autre sujet majeur de l'IA se trouve dans les relations sociales qui va voir le dialogue social, et la modélisation de la négociation se transformer, l'introduction du prédictif pèsera sur la concertation sociale.

Plus simplement l'IA facilite la gestion des congés, la création des contrats de travail, et la mise à jour des données du personnel, ce qui est un vrai outil de simplification qui dégage du temps à valoriser pour les RH sur des tâches qualitatives de gestion de l'humain, pour être plus efficaces, créatifs et améliorer la productivité.

Il y a là un paradoxe empreint d'optimisme, bien que teinté d'ambition : et si l'IA, en éliminant les tâches chronophages de la gestion des ressources humaines, permettait de se recentrer sur l'aspect humain ?

Défis et obstacles

Malgré ses avantages manifestes, l'utilisation de l'IA dans les RH peut soulever des inquiétudes légitimes et créer certains risques juridiques.

Les limites de l'IA dans le domaine RH sont liées à ses difficultés à appréhender la complexité du facteur humain. Les outils de prédiction algorithmique et d'aide à la décision peuvent donner

l'impression d'une certaine neutralité du processus de décision automatique, qui garantirait l'absence de discrimination (la machine étant réputée insensible à l'âge, au sexe, à la tenue vestimentaire ou à l'esthétique des candidats).

Or, les modèles d'IA, insuffisamment formés, peuvent reproduire les préjugés et biais présents dans les pratiques antérieures et donc dans les données utilisées, entraînant précisément des discriminations, malgré une prétendue totale neutralité.

Il faut par exemple garder en tête l'exemple d'Amazon qui, dès 2014, lançait un logiciel pour procéder à ses recrutements avant de se rendre compte, trois ans plus tard, que cela conduisait à discriminer les femmes. Il s'appuyait en effet sur l'historique de l'entreprise qui recevait quasi exclusivement des CV masculins et en avait déduit qu'il était préférable de pourvoir les postes avec des candidats masculins...

La qualité des données est donc essentielle, tout comme le regard critique de l'utilisateur final, en l'occurrence le recruteur ou le DRH. L'IA doit être appréhendée comme un "super assistant", mais l'humain derrière la machine reste expert de son sujet !

Nécessité d'un cadre juridique

Actuellement, il n'existe pas de cadre juridique régissant l'usage de l'IA dans la gestion RH. Certaines règles du droit du travail, déjà en vigueur, sont utiles et devront servir de cadre. Par exemple, l'employeur qui recourt à l'IA comme outil de surveillance des salariés doit consulter les représentants du personnel, informer les salariés sur le système de contrôle et respecter des principes de justification et de proportionnalité. Il devra également respecter les règles concernant la collecte et le traitement des données personnelles (principes de licéité, loyauté et transparence).

Sur le plan européen, l'Acte sur l'Intelligence Artificielle de décembre 2023 (AI Act), issu d'un accord entre le Conseil, la Commission et le Parlement européen, vise à encadrer l'utilisation de l'IA en mettant l'accent sur la protection des droits fondamentaux. S'il ne prohibe pas l'usage de l'IA dans le domaine des RH, il le classe comme un cas d'utilisation "à haut risque", nécessitant une régulation spécifique. Dans l'échelle de réglementation prévue par l'AI Act, les règles sont strictes pour les systèmes d'IA considérés comme présentant un "haut" risque, tandis qu'elles demeurent flexibles, voire inexistantes, pour les risques minimes ou limités. Les systèmes d'IA à haut risque sont assujettis à des règles obligatoires, tandis que ceux à risque limité sont soumis à des obligations plus simples, principalement axées sur la transparence.

En pratique, l'intégration de systèmes d'IA dans le domaine des ressources humaines nécessiterait des mesures de mise en conformité, accompagnées d'une politique contraignante de gouvernance et d'une information des salariés.

Un règlement européen va donc suivre.

A ce titre, la Défenseure des droits demande, avec ses homologues du réseau Equinet (réseau européen des organismes de lutte contre les discriminations) que le texte issu des négociations

permette de garantir le droit de la non-discrimination dans le développement d'une telle technologie à l'échelle européenne.

En outre, pour la France, au regard de la bonne coopération déjà existante avec la Cnil notamment sur ces sujets, et dans la lignée de ce que le Conseil d'Etat a estimé en 2022 dans son rapport sur l'IA et l'action publique, la Défenseure des droits appelle de ses vœux la désignation de la Cnil comme l'autorité nationale de contrôle pour l'application du futur règlement.

De leur côté, les entreprises n'attendent pas les évolutions législatives et réglementaires pour avancer. Certaines, comme Capgemini ou Orange, ont déjà élaboré des chartes éthiques internes pour guider l'utilisation de l'IA dans la gestion des RH.

Au gré du développement des métiers de la transformation numérique (consultant data, consultant en innovation & transformation digitale, chef de projet ou data scientist), les chartes ne cesseront de d'évoluer et de s'enrichir.

Dans la charte Capgemini ou celle d'Orange, émergent des principes directeurs : "IA du développement durable", "IA juste et équitable", "IA transparente", "IA contrôlable", autant de balises éthiques tracées dans le sillage de l'innovation.

Ces chartes mettent l'accent sur la nécessité d'éviter les discriminations et de garantir la transparence des processus utilisant une IA, démontrant une prise de conscience croissante des responsabilités éthiques des entreprises.

Cette forme de soft law attend toutefois d'être combinée avec la hard law européenne et nationale, façonnant ainsi des obligations substantielles en matière d'intelligence artificielle.

Conclusion

L'intégration de l'IA dans la gestion RH présente un potentiel considérable, mais nécessite une approche équilibrée. Le récent AI Act et les initiatives internes des entreprises indiquent une prise de conscience croissante des enjeux éthiques et juridiques. Un cadre juridique solide, combiné à des règles internes, à une surveillance continue et une formation adéquate sur ces outils, est essentiel pour garantir que l'IA dans les RH contribue positivement à la gestion du capital humain sans compromettre les droits fondamentaux des salariés. Et pour cela, les RH, loin de voir leur emploi "appauvri" joueront un véritable rôle d'expert et de garde-fou majeur, afin que soit privilégié le caractère créatif et contextuel de la gestion de l'humain.

[Julia Gori, Claire Le Touzé et Johanna Bonnot](#)

<https://www.actuel-rh.fr/content/ia-et-rh-une-alliance-strategique>