



Comment appliquer l'Intelligence Artificielle au sein de votre entreprise en 7 étapes

L'IA, ou intelligence artificielle, fait partie des nombreuses nouveautés présentes sur le marché du travail.

Mais, l'intelligence artificielle constitue-t-elle une opportunité qui créera de l'emploi ou, au contraire, représente-t-elle une menace qui risque de mettre en péril certains postes ? Seul l'avenir nous le dira...

Pourtant, force est de constater que le monde des Ressources Humaines recourt intensément aux applications de l'IA. Que ce soit auprès de grandes entreprises ou de start-ups, les multiples sous-domaines RH (recrutement et sélection, Human Capital Management, L&D, Rétention, etc.) affichent un intérêt certain pour les différentes applications de l'IA, comme la RPA, la reconnaissance gestuelle, la reconnaissance faciale, les chatbots et les voicebots, le NLP, etc.

La « HR Tech Valley » belge compte, en 2019, plus de 200 fournisseurs de logiciels RH d'origine belge. Cette empreinte belge s'explique en grande partie par nos trois langues officielles, par la complexité de la législation et par la forte présence d'emplois de la connaissance.

Dans ce vaste marché de fournisseurs, deux éléments empêchent toutefois le déploiement massif de ce type de solutions :

- Compte tenu de la multitude de solutions proposées (divers fournisseurs et approches), il est très difficile pour un responsable RH de faire le « bon choix » ; comment être sûr d'opter pour la bonne solution ? Sera-t-elle, par ailleurs, durable ? Dans quelle mesure la solution retenue sera encore efficace dans les départements RH d'ici quelques années ?
- Il est difficile d'établir un business case : chaque projet donne lieu à une nouvelle analyse orientée sur la réduction des coûts ou l'augmentation du chiffre d'affaires. Pour la plupart des initiatives d'automatisation, les gains de temps sont toutefois exprimés en pourcentage du temps total d'un collaborateur (p. ex. 15 % d'un ETP). Comme ces projets portent souvent sur l'automatisation d'une partie des processus ou des tâches plutôt que sur l'ensemble des domaines de responsabilité, le remplacement des collaborateurs ou des équipes par une alternative numérique se révèle complexe. En d'autres termes, en optant pour une solution automatisée, le département ferait quelques économies en termes d'ETP, mais le coût de ces derniers subsisterait tout de même puisque les fonctions ne seraient remplacées qu'en partie et pas intégralement.

Face à la complexité de la situation, nous avons élaboré une procédure qui, si elle est bien respectée, devrait permettre l'aboutissement de chaque projet de mise en œuvre de l'IA.

Attention : il ne faut pas utiliser cette procédure comme une suite séquentielle d'étapes, mais plutôt comme les « sept notions clés » qu'il convient de garder en tête pour la mise en œuvre de chacun de vos projets.

1

Les petits ruisseaux font les grandes rivières

N'hésitez pas à rêver, et réfléchissez bien au résultat que vous souhaiteriez obtenir à long terme. Laissez libre cours à votre imagination et faites preuve d'ambition quant au but ultime. Au cours de cette phase ambitieuse d'idéation, recherchez un processus spécifique et délimité dont la portée est claire dès le départ et pour lequel il est opportun de commencer par une phase d'expérimentation. Ayez donc de très grands projets (« les grandes rivières ») mais commencez toujours par un cadre expérimental (« les petits ruisseaux »).

L'idée de la phase d'expérimentation est fondamentale, dans le sens où il faut pouvoir accepter de « perdre ». Lorsque nous réalisons une expérience, nous avons toujours l'espoir qu'elle aboutira. Mais il ne faut pas oublier qu'elle peut également se solder par un échec. Cette prise de conscience présente l'avantage majeur de pouvoir arrêter à temps d'investir inutilement du temps dans un projet stérile.

La phrase d'expérimentation en tant que telle vous permettra de découvrir ce qu'elle est peut apporter à vos activités, sans devoir attendre indéfiniment la solution miracle qui, peut-être, n'existe pas ; l'idéal est de partir des objectifs, des besoins et des ambitions de l'entreprise. En tant que département RH, définissez clairement cet objectif à partir des fonctionnalités pertinentes et pratiques pour le département et non de la technologie, car...



2

L'algorithme n'a pas d'importance

Le département RH ne devrait pas se préoccuper de la complexité technique ni des opérations arithmétiques de l'algorithme ou de la technologie, puisque ce sont les fonctionnalités de la solution qui l'intéressent le plus. Les logiciels et les ordinateurs devraient faciliter le travail journalier et accomplir les tâches qui leur sont soumises correctement, indépendamment de la multitude de paramètres que l'algorithme doit passer en revue.

Investir dans un algorithme constitue certes un très grand défi sur le plan intellectuel, mais à un moment donné, les investissements additionnels dans la technologie risquent de ne plus avoir de valeur ajoutée. Bien au contraire.

Plutôt que de vouloir sans cesse relever le défi intellectuel consistant à complexifier l'algorithme, il serait nettement préférable de s'intéresser aux données sur lesquelles tout repose, autrement dit d'investir dans des données nettoyées, pertinentes et correctes. Il ne doit pas forcément s'agir de « big data », mais plutôt de données pertinentes.

Il est évident que nous défendons le point de vue de l'entreprise, mais encore faut-il que nous en comprenions les composantes.

3

Comprendre les composantes de l'entreprise

Les utilisateurs finaux doivent affiner la stratégie et les exigences afin que la solution représente une réelle opportunité et possède une vraie valeur ajoutée. Même si les caractéristiques nécessaires de la solution sont définies par des personnes qui ne possèdent pas forcément de compétences techniques, il est important de comprendre ce qui la compose. Assurez-vous que les concepts de l'IA et de la technologie soient bien définis afin que les attentes puissent être clairement cadrées. Investissez dans la clarté du support technologique sous-jacent, sans vous embarrasser de détails superflus.

De cette manière, les utilisateurs auront des attentes réalistes en matière de technologie et personne ne s'imaginera à tort que les choses sont « simples ». Le RSI (retour sur investissement) pour le business case pourra être mieux contextualisé, ce qui permettra de mettre un terme plus rapidement à l'expérience si elle n'en vaut plus la peine. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le business case est un défi dans la mesure où le RSI de l'IA n'est pas immédiat. Les attentes à l'égard de ce RSI et du business case sont un peu plus faciles à cadrer lorsque les participants disposent des outils conceptuels nécessaires sur base desquels des décisions peuvent être prises.

4

Communication, communication, communication

La communication dans les processus de l'IA est importante, surtout sur ces 2 points essentiels :

- Sur le plan technique : tous vos efforts pour communiquer clairement sur les objectifs, les processus et la stratégie avec l'équipe de développeurs auront un impact positif sur la mise en oeuvre. Expliquez-leur de manière détaillée les défis auxquels vous êtes actuellement confronté, sur la manière dont la solution pourra y apporter une réponse et sur les répercussions que la solution en question aura de manière générale.

Outre le fait que ces informations stimuleront les initiatives, elles encourageront également les développeurs à réfléchir à différentes pistes.

- Sur le plan du marketing : communiquez avec les autres départements et parties de l'organisation afin de partager les expériences. Enfilez votre costume d'évangéliste pour partager vos progrès et informations, faites vivre les idées et les initiatives et communiquez à propos des objectifs et des opportunités au sein de l'organisation tout entière.

Vous favoriserez une culture innovante qui incitera à entreprendre de nouvelles expériences et à lancer de nouveaux projets.

En partageant les informations, les connaissances et l'expérience et en offrant ainsi une image innovante au département, vous le mettez en position de prendre l'initiative d'instaurer une stratégie d'IA.

5

Mise en place d'une stratégie d'IA

L'intelligence artificielle est omniprésente et a un impact sur de très nombreuses facettes des RH ainsi que sur de nombreux autres départements. C'est le cas notamment des départements production, marketing, ventes, etc., qui utilisent des programmes faisant appel aux fonctionnalités de l'IA. Songez aux chatbots des sites Web commerciaux qui, sur la base d'algorithmes de recherche, offrent une assistance aux visiteurs et qui, grâce à l'apprentissage automatique, personnalisent encore davantage les services.



La nécessité de développer une stratégie « interdépartementale » en matière d'intelligence artificielle qui permettra à l'ensemble de l'organisation de s'aligner sur l'utilisation de cette technologie ne fait donc aucun doute. Il est en effet préférable d'éviter que plusieurs départements exploitant des logiciels d'IA différents développent des applications similaires ou, au contraire, aux intérêts contradictoires.

Que ce soit au niveau stratégique ou opérationnel, les fonctionnalités de l'IA nécessitent un cadre conventionnel. C'est notamment le cas au niveau de la présentation, de la langue utilisée, des noms, etc. des chatbots ou des flux transactionnels et administratifs des applications d'IA ayant un impact sur les processus existants.

Il est indispensable que chaque département compte certains rôles ou certaines fonctions liés à des compétences technologiques, dans le but de répondre, bien évidemment, aux conditions du point 3 (« Comprendre les composantes de l'entreprise »), mais aussi de représenter les intérêts du département dans les discussions relatives à la stratégie adoptée en matière d'IA.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le RSI et le business casse constituent un défi de taille. L'approche interdépartementale peut être l'occasion d'examiner la valeur ajoutée de certaines initiatives dans les différents services. Les projets seront ainsi évalués d'après leur résultat et pas seulement leur rendement.

6**Surfez sur la vague !**

Ne vous laissez jamais dépasser, surfez sur la vague ! Nous devons nous concentrer sans relâche sur l'impact de la technologie quant à la culture et à la structure de l'organisation. Ce n'est qu'en procédant de la sorte que les projets pourront aboutir et que nous pourrions amener les gens à prendre conscience de la valeur ajoutée de l'IA et à adopter cette dernière.

L'implication des « ambassadeurs de la première heure » se communiquera au reste de l'organisation et amènera le personnel à considérer les applications de l'IA comme une opportunité, et non comme une menace. Le taux « d'adoption » sera nettement plus élevé si les utilisateurs finaux sont impliqués dès le départ dans la conception de la solution.

Tester, façonner, partager... tout cela augmente l'implication des collaborateurs et crée un sentiment de fierté lorsque la solution est enfin capable d'effectuer le suivi du processus presque aussi bien qu'une personne « humaine ».

Si nous parvenons à faire prendre conscience aux collaborateurs de la valeur ajoutée que représentent l'IA et l'automatisation, nous réussirons à développer une situation synergique où l'homme et la machine se renforcent. C'est à présent le moment de...

7**Remettre l'humain au centre des « ressources humaines »**

Nous avons vu au point 2 que l'idée de rendre l'algorithme toujours plus complexe était stimulante sur le plan intellectuel. De plus, il est aussi tentant intellectuellement de vouloir automatiser un processus juste parce qu'il est possible de le faire. D'où l'importance de toujours bien garder à l'esprit la valeur ajoutée de la solution pour les utilisateurs finaux et d'en démontrer le bénéfice sur le travail journalier.

À partir du moment où l'automatisation a pour objectif d'automatiser certaines tâches et responsabilités à l'aide d'outils (d'IA), les collaborateurs humains s'en verront attribuer d'autres. Le temps libéré pourra être investi dans les « moments de vérité », où les contacts humains apportent une valeur ajoutée dans les relations avec la clientèle.

Dans le cas d'un département RH, l'automatisation pourrait, par exemple, avoir pour effet de décharger les collaborateurs du travail administratif afin qu'ils puissent consacrer le temps libéré à conseiller et encadrer personnellement les collaborateurs d'autres départements. Pour se démarquer et démontrer sa valeur ajoutée, un département RH mettra sur les compétences personnelles, celles-ci ne pouvant pas (encore) être automatisées.

Il s'agit essentiellement des tâches et domaines de responsabilité faisant appel à l'empathie, à la créativité, à l'esprit critique, à la réflexion stratégique, etc. Le temps libéré pourra être entièrement dédié à des tâches présentant ces caractéristiques afin de pouvoir approcher la valeur ajoutée de l'homme.

Nous obtiendrons ainsi une situation synergique où la technologie est mise à contribution dans les domaines qui le permettent, ainsi que dans des processus intensifs, répétitifs sans grande valeur ajoutée et où l'homme est affecté à des tâches où la plus-value humaine peut faire la différence. Il ne s'agit donc pas de choisir entre l'homme ou la machine, mais de les amener à coexister pour que l'un et l'autre se renforcent et non se supplantent.

Par : J. Pollet**Envie d'en savoir plus ?**

Contactez-nous par e-mail à l'adresse suivante : innovation@partena.be