

Au secours, l'IA débarque! (II)

Texte: Stéphane Haefliger

A priori, de nombreux professionnels des ressources humaines estiment – dans leur for intérieur – que les processus à hautes valeurs ajoutées (par exemple le recrutement d'un cadre dirigeant, une médiation subtile, la négociation d'un contrat, la gestion d'un conflit complexe, l'animation d'un conseil de direction) ne peuvent pas suffisamment être modélisés pour être traités dans les règles de l'art par un dispositif d'IA. Ou encore que ce processus soit symboliquement si important pour l'organisation (le recrutement d'un membre du conseil d'administration, par exemple) qu'il devrait être traité de façon exclusivement humanisée. Nous souhaiterions nuancer ce point de vue en partageant deux arguments.

1. La faiblesse avérée des RH sur les éléments clés des métiers

Les champs d'expertises intrinsèques des RH sont aujourd'hui clairement balisés: recrutement, prévoyance, rémunération et formation. Il est étonnant de constater le faible niveau de formation des RH sur ces quatre éléments du core business. Si l'on ne se concentre que sur la première activité, il est surprenant d'observer l'état de délabrement étonnant du processus de recrutement en Suisse romande. Qu'il soit high tech, (c'est-à-dire adossé à des plates-formes web) ou qu'il soit high touch (c'est-à-dire mobilisant des entretiens bi-trilatéraux classiques), l'entretien de recrutement demeure insuffisant, car les méthodes d'entretiens mobilisées sont généralement hyper-empiriques, mal habitées et appliquées sans réflexivité. Du coup, les entretiens – lorsqu'ils ne sont pas sous-traités à des heads hunters – sont en général très mal conduits, se cherchant un espace entre le modèle de l'examen («sprechen sie Deutsch?»), du jugement tribunalistique («pourquoi n'avez-vous pas terminé vos études universitaires?») et du récit de voyage dans le genre Bouvier («parlez-moi de votre projet personnel»).

Par conséquent, il semble donc normal que des entreprises audacieuses se lancent dans la



brèche afin d'optimiser ce qui peut l'être. L'entreprise Unilever vient par exemple d'initier un programme de recrutement innovant destiné aux jeunes collaborateurs dont l'IA est la clé de voûte. «Depuis, elle affirme avoir accru sa diversité et sa rentabilité. Les candidats découvrent les postes via les médias sociaux et soumettent leur profil LinkedIn. Ils consacrent ensuite environ vingt minutes à jouer à des jeux basés sur les neurosciences. Si leurs résultats correspondent au profil requis, ils passent à la phase de l'entretien filmée. Ils enregistrent leurs réponses à des questions prédéfinies et la technologie analyse des éléments tels que les mots clés, l'intonation et le langage corporel. Tout cela peut être réalisé sur un téléphone ou une tablette. Si le candidat franchit ces deux étapes, il est alors enfin invité dans les bureaux d'Unilever afin de passer une entrevue de mise en immersion. Unilever applique aujourd'hui ce modèle dans 78 pays, dont l'Amérique du Nord. Depuis, le temps moyen requis pour l'embauche d'un candidat est passé de quatre mois à quatre semaines, soit un gain de temps cumulé de 50'000 heures par an.» (Hélène Roulot Ganzmann, in Le Devoir, 26 janvier 2019).

2. L'ambition industrielle des GAFAM et les avancées technologiques

Les industries technologiques sont très ambitieuses et elles considèrent que l'homme est une somme de

datas organisées et modélisables. Dans cette perspective, la dimension la plus intime et humaniste de la relation peut «s'algorithmiser». Ainsi, Serge Tisseron écrit que l'Université de Stanford a développé en collaboration avec Facebook une IA «capable de fonctionner comme psychothérapeute pour des adolescents déprimés». Ce robot est pour l'instant considéré comme un «outil d'auto-assistance de bas niveau», mais il montre bien les ambitions de l'idéologie technophile: «Hi, I'm Woebot. I'll help you think better and feel better in 10 minutes a day» (pour 39 dollars par mois, ce qui fait tout de même 468 dollars par an).

D'autres types d'outils de cette nature semblent poindre: Eliza, Replika ou Tess (a mental health chatbot). Il ne s'agit pas d'émettre un jugement moral sur ce type d'outillage, mais bien d'identifier la pente technologique qui s'imposera aux RH dans un proche avenir. Nous étions considérés par notre expérience, notre formation souvent et notre métier comme des professionnels de la relation, capable de fédérer, de soutenir, d'aider, de coacher, de former, de motiver, d'encadrer. Voilà que des e-concurrents débarquent en force. Siri et Google assistant sont déjà tapis dans votre téléphone. Oui, la «dimension noble» de la partie RH est donc également sous pression et, à terme, elle pourrait être concurrencée par des «diableries électroniques» pour reprendre le bon mot d'Umberto Eco lorsqu'il critiquait la montée en puissance des médias dans son ouvrage la Guerre du faux.

A propos de l'auteur

Stéphane Haefliger est psychosociologue de formation, membre de direction du cabinet Vicario Consulting et chargé de cours régulier dans les universités romandes. Il est également l'auteur de: *DRH et Manager, levez-vous! Vie et mort des organisations*, Editions EMS, Paris, 2017.

Annonce

Votre politique salariale est-elle discriminante?

La réponse en tapant «discrimination» sur notre moteur de recherche.

hrtoday.ch

Know-how for tomorrow