

COMMENT L'IA PEUT APPORTER PARADOXALEMENT UN REGARD PLUS HUMAIN SUR LES HOMMES ET LES FEMMES DE L'ENTREPRISE ET UTILISER LA PUISSANCE DES HUMANITES AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT ET DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES.

Extrait de l'ouvrage « L'IA au service des RH » : Contribution de Gaëlle MONTEILLER, Cofondatrice de TOD, à l'ouvrage collectif du Lab RH « LIA au service des RHs » publié chez DUNOD

Nous croyons à "Un monde où l'homme utilise l'IA pour devenir plus humain" : en effet, l'IA peut permettre de ne plus regarder, scanner, évaluer les hommes et les femmes de l'entreprise comme des ressources mais de le considérer au travers de leurs valeurs humaines comme de véritables acteurs, bâtisseurs et parties intégrantes de l'entreprise.

L'entreprise est aujourd'hui confrontée à une véritable guerre des talents et de l'engagement. Elle ne fait plus rêver : elle a du mal à recruter, elle a du mal à engager ses salariés sur la durée et à retenir les meilleurs. Aujourd'hui près de 30% des cadres embauchés en CDI quittent leur nouvel employeur moins d'un an plus tard et les raisons de ces échecs sont toujours les mêmes : le nouveau salarié ne trouve pas suffisamment de sens dans son travail, il n'est pas suffisamment valorisé ou sollicité, ou alors il ressent un désalignement entre ses valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise ; toutes ces considérations restent essentiellement humaines, comportementales ou managériales et illustrent toute la difficulté de l'entreprise à tenir les promesses de l'expérience candidat.

L'ensemble de ces maux trouve son origine dans les process eux-mêmes qui consistent la plupart du temps à mettre des CVs dans des fiches de postes, ou à assimiler les hommes et les femmes aux emplois et aux compétences que l'on gère selon des référentiels, des process dont s'est emparée l'intelligence artificielle sans y ajouter l'humanité nécessaire pour pallier leurs conséquences néfastes (désengagement, ennui, voire souffrance).

Dans un CV, il n'y a effectivement pas la ligne « personnalité », ni la ligne « envies » et encore moins la ligne « valeurs humaines » car celles-ci ne se mesurent pas en chiffres et s'expriment difficilement par des mots. Et pourtant ce sont bien les valeurs qui animent les candidats, leurs moteurs d'engagement, leurs envies, leur personnalité, tout ce qui les rend uniques, mais qui est invisible dans un cv, qui vont faire toute leur force. Et c'est le partage de ces valeurs humaines qui fera toute la force des équipes.

L'IA a été utilisée dans le domaine des ressources humaines, dans un premier temps avec d'excellentes intentions, celles de libérer les DRHs des tâches répétitives à faible valeur ajoutée (gestion de la paie, du temps...) ou d'automatiser des processus pour les rendre plus objectifs et réduire les discriminations. Mais ceci a conduit malheureusement à déshumaniser des process qui n'étaient déjà pas particulièrement empreints d'humanité. Les candidats ou les salariés ne se retrouvent plus dans ce monde du travail hypernumérisé qui les enferment parfois à vie dans des cases, qui ne les voient plus comme des hommes et des femmes mais comme des CVs numérisés, des compétences, des « ressources » voire des « charges »...

Il s'agit plutôt de s'intéresser à l'intelligence artificielle comme un moyen d'apporter paradoxalement un regard plus humain sur les hommes et les femmes de l'entreprise et de s'interroger sur comment intégrer la puissance de l'humain dans les algorithmes pour servir le développement et la performance des entreprises.

Nous avons la conviction que l'IA ne remplacera jamais l'essentiel : les relations humaines et le management, la capacité du manager à donner une âme à son équipe, à l'emmener plus loin, plus vite, plus haut mais l'IA peut aider, notamment dans la mise en lumière de ce potentiel humain invisible au-delà des compétences et des expériences verbalisées dans les CVs.

L'IA ne peut que s'appuyer sur des process et des modèles que l'homme a conçus, elle ne peut seule les modifier. Elle peut apprendre à les enrichir par l'expérience et l'augmentation de ses bases de données mais toujours selon les procédures établies par l'homme. Aussi, si les process sont à l'origine des difficultés des entreprises en matière de gestion RH, il ne suffit pas de digitaliser les process existants ou d'augmenter leur puissance grâce aux big data : par exemple, en matière de recrutement, scanner l'ensemble du web pour trouver le CV idéal et l'enrichir de toutes les données personnelles que le candidat aura laissées imprudemment traîner sur les réseaux sociaux n'apportera pas de changement majeur dans les résultats. Il est indispensable de repenser la DRH pour répondre aux enjeux de l'entreprise.

Nous sommes convaincus que l'IA est une formidable opportunité pour les DRHs pour devenir l'artisan central de la construction de l'entreprise de demain.

Et voici des solutions très concrètes pour permettre un management plus humain des ressources humaines :

1- L'IA pour révéler le potentiel humain dès le recrutement et tout au long des parcours professionnels

Nous sommes partis du constat que les difficultés de l'entreprise à recruter, à engager ou à retenir les meilleurs talents relevaient essentiellement de considérations humaines :

- La perte de sens
- Le manque de valorisation ou de réalisation personnelle
- La recherche d'un alignement entre ses valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise

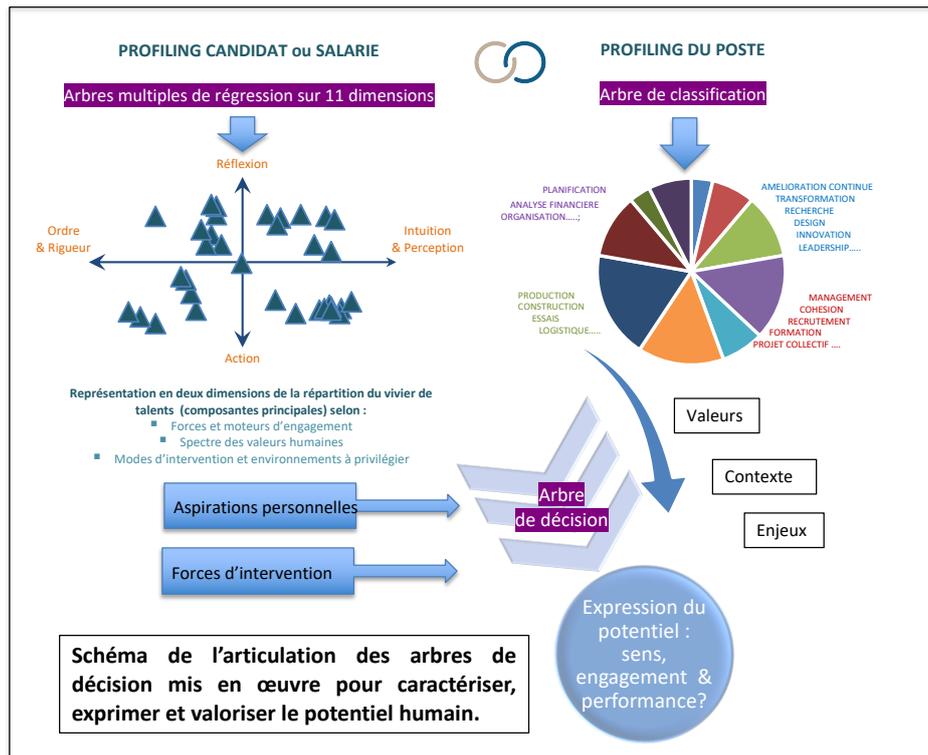
Tous ces obstacles seraient levés s'il était possible de connaître les valeurs qui animent les candidats ou les salariés, les aspirations qui donnent du sens à leur travail, leurs moteurs propres, qui les font vibrer et qui ont besoin de tourner pour donner tout leur potentiel, toutes ces qualités invisibles qui pourtant font toutes leurs forces.

En mobilisant les résultats des neurosciences et de la psychologie pour construire des outils digitaux, les technologies permettent de mieux identifier les comportements humains et prédire leurs interactions, d'évaluer les valeurs et moteurs humains de chacun. En révélant la véritable dimension du capital humain, ces outils digitaux (IA) visent à devenir de véritables boosters d'engagement, des catalyseurs d'innovation et de transformation des entreprises.

Plus techniquement, les méthodes utilisées s'appuient sur des arbres de décisions multiples, de classification et de régression sur lesquels sont basés nos modèles explicatifs et prédictifs. Les référentiels statistiques sont issus des travaux menés dans le domaine des neurosciences et de la psychologie comportementale depuis les années 1960 ce qui rend leur exploitation actuelle particulièrement robuste. Le choix des métriques est issu de l'expérience managériale et les biais dans les processus de décision ont été levés par une population test de plus de 1000 cadres.

Dans la plupart des cas, l'arbre de décision vise à prédire le comportement d'un candidat ou d'un salarié dans la conduite d'un projet ou la tenue du poste et sa propension à créer de la valeur pour lui-même et pour l'entreprise en fonction de l'environnement et du contexte. Chaque nœud de l'arbre examine l'alignement d'une « caractéristique » du candidat (quantitative ou qualitative) avec une attente ou promesse du poste à pourvoir. Les « caractéristiques » respectives du candidat et du poste sont elles-mêmes décrites grâce à des arbres de classification. Les caractéristiques peuvent être des variables continues ou d'une forme oui/non. Sans être des « random forests » au sens mathématique du terme, la multiplication des arbres cherche à prendre en compte la complexité de la matière humaine.

L'analyse en composantes principales des données prises en compte en permet néanmoins une illustration plus simple. Le schéma suivant montre les principaux arbres de décisions mis en œuvre dans la caractérisation du potentiel humain :



Le processus de recrutement n'est plus un processus d'évaluation mais de mise en lumière du potentiel humain. Il ne s'agit plus de scanner, d'évaluer les candidatures ou les CVs, à base de tests ou de mise en situations qui vont favoriser tel ou tel profil comportemental mais pas forcément celui attendu par le poste. L'objectif est de révéler le potentiel humain, d'offrir aux entreprises non pas des CVs remplis de compétences et d'expériences normées mais des aspirations, des envies, des moteurs d'engagement, de détecter toute l'énergie humaine que le candidat est en mesure d'apporter pour enrichir l'entreprise.

L'intelligence artificielle intégrée dans les algorithmes identifie, caractérise les forces et moteurs d'engagement du salarié ou du candidat, ses valeurs humaines et analyse la façon dont il les met en œuvre professionnellement, afin d'identifier concrètement les modes d'intervention et environnements professionnels les plus propices à son épanouissement et l'exploitation de ses compétences.

Le futur salarié n'est pas regardé comme une ressource, mais comme une future partie intégrante de l'entreprise, c'est à dire selon la définition du Larousse, un « élément constituant essentiel ».

2- L'IA donne les clés pour une meilleure exploitation du potentiel humain tout au long de l'expérience salariée : des recrutements réussis, des salariés engagés, une marque employeur attractive.

Il ne suffit pas pour réussir le recrutement d'offrir une expérience candidat valorisante en s'intéressant avant tout aux valeurs et aux aspirations du candidat. Il convient de se placer dès

la phase de recrutement dans la perspective de la réussite de l'expérience salariée, d'assurer la tenue de la promesse d'une expérience salariée qui saura répondre à la quête de sens des nouveaux embauchés, qui saura incarner les valeurs annoncées.

Pour cela, nous avons créé des outils basés sur les neurosciences pour profiler également le poste à pourvoir. Il s'agit une nouvelle fois de caractériser le profil idéal au-delà des compétences et expériences, celui dont les valeurs personnelles trouveront écho dans les valeurs de l'entreprise et de l'équipe, celui qui trouvera du sens dans la mission de l'entreprise, celui qui sera valorisé dans son activité, parce que les enjeux du poste feront appel à ses moteurs les plus puissants, sa créativité, ses qualités pédagogiques, ses capacités à susciter l'adhésion, ou ses compétences d'organisation.... Toute l'innovation développée grâce à l'IA par TOD repose sur sa capacité à positionner les candidats ou les salariés sur des postes où ils seront le mieux valorisés, où ils seront susceptibles de se réaliser.

L'objectif est de donner les clés à l'entreprise de s'assurer que tout au long de son parcours professionnel le salarié soit toujours en situation d'exprimer tout son potentiel, de toujours grandir au travers des relations humaines et des projets collectifs de l'entreprise.

Les potentialités de création de valeur humaine offertes par cette approche basée sur le sens et la recherche d'engagement au travers de la prise en compte des aspirations et des modes de fonctionnement individuels sont ensuite presque illimitées tellement les dimensions humaines sont illimitées : en s'intéressant véritablement aux moteurs de chacun, et surtout à ce qui booste ses performances (le contexte managérial, les valeurs collectives, les enjeux de l'équipe, les horizons de temps.....), il est possible d'améliorer le fonctionnement collectif, d'établir des recommandations managériales destinées à mieux valoriser les talents de chaque salarié tout au long de son parcours.

L'entreprise s'assure ainsi de l'engagement durable de ses collaborateurs en intégrant les qualités et valeurs humaines invisibles mais essentielles au développement et à la performance.

En conclusion, l'IA permet de porter un autre regard sur les hommes et les femmes de l'entreprise, un autre regard sur les postes et missions qui dépassent la seule adéquation de compétences techniques pour allier et aligner valeurs, aspirations et enjeux de manière dynamique tout au long des parcours professionnels.

L'IA doit ainsi permettre dans les prochaines années le véritable retour de l'homme au cœur de l'entreprise, dont l'énergie et la force ne seront pas remplacées mais augmentées par la puissance du digital.



Gaëlle MONTEILLER,
Présidente et cofondatrice
de TOD

TOD propose des solutions disruptives sur toute l'expérience employé, du recrutement à la gestion de la mobilité et des compétences, basées sur les valeurs humaines pour plus de sens, de réalisation professionnelle et d'alignement personnel. <https://www.yourtod.com>

