



La digitalisation et l'IA dans les métiers des ressources humaines



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

Webinaire – 12 décembre 2024

Quelques consignes avant de débiter...

⇒ **Salutations, problèmes techniques...**



⇒ **Vos questions, remarques, liées aux contenus du webinaire...**

Votez pour les questions pertinentes !



⇒ **PPT sur l'eCampus : accessible via votre espace personnel sur le site de l'UVCW**



Nos invités



- **Giseline RONDEAUX**
*Docteur en sciences de Gestion,
Chercheur senior, Lentic, ULiège*
- **Vincent PITTARD**
*Formateur et consultant
spécialisé en e-réputation et
stratégie digitale*



01

02

La digitalisation et l'IA dans les métiers RH

Giseline Rondeaux

Docteur en sciences de Gestion, Chercheur senior, Lentic

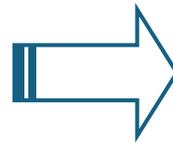
ULIEGE



Impacts sur l'emploi

Le débat « mécanique »

- Hypothèse de disparition de certains métiers (remplacement total ou obsolescence) vs. émergence de nouveaux métiers



Evolution/transformation

- Remplacement de certaines composantes (ou tâches) de la fonction
- Nécessité d'autres opérations
- Intégration de l'IA dans la fonction
- Intégration homme/machine dans l'usage des données

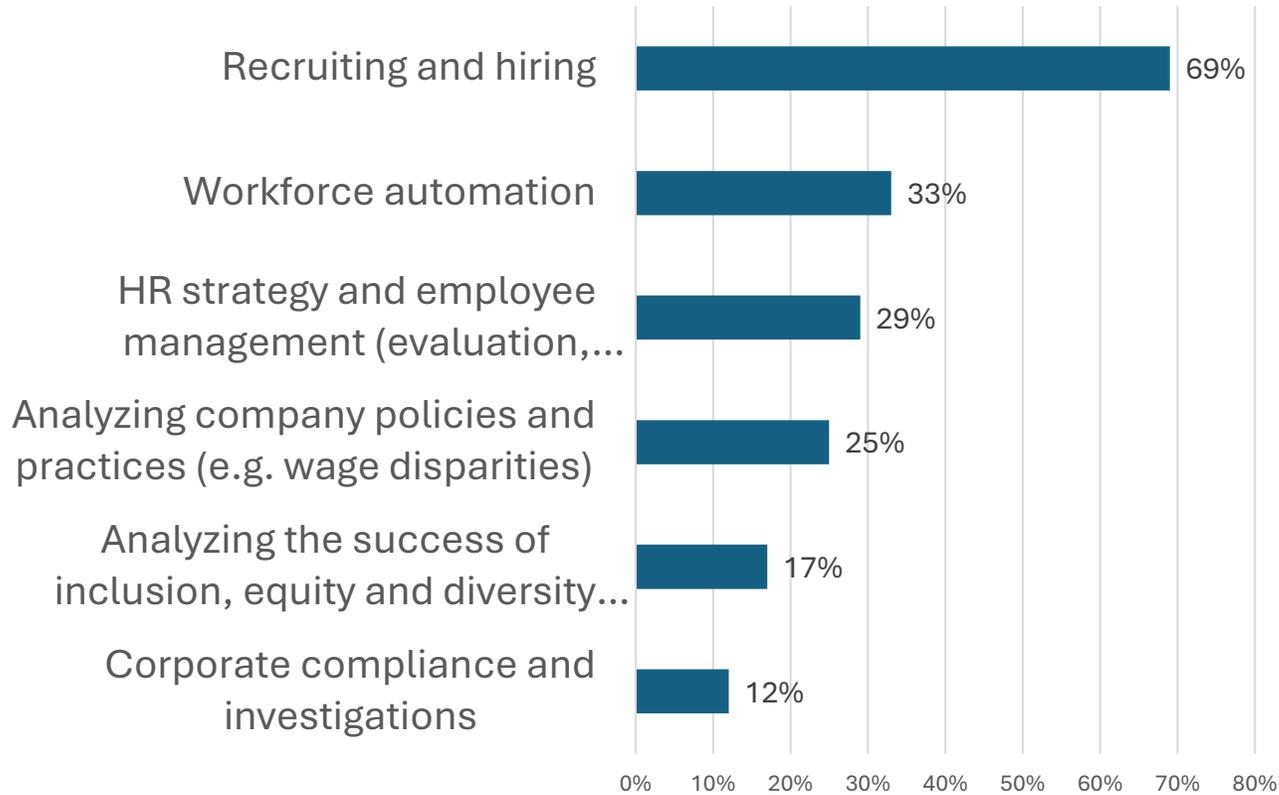
Au-delà de l'évolution globale du métier,
considérer l'évolution des tâches et leur diversité

Grille d'analyse



Impacts sur les métiers	Disparition	Légère transformation	Forte transformation	Apparition
Interactions homme-machine	Substitution totale sur les tâches	Substitution partielle sur les tâches		
		Collaboration homme-machine sur les tâches		
Evolution des compétences	Reskilling	Upskilling		
	Evolution variable des: <ul style="list-style-type: none"> • Compétences digitales • Compétences métier • Soft skills 			

Uses of artificial intelligence (AI) or data analytics to improve workforce management decisions?



Current uses of IA/Data analysis in R&S to improve workforce management decisions (Littler Survey, 2022)

EXEMPLES

<i>Delta, Vodafone...</i>	<ul style="list-style-type: none">• Interviews vidéo asynchrones avec analyse vocale et faciale
<i>PepsiCo, Ikea, ...</i>	<ul style="list-style-type: none">• CV scanning, sélection, interviews (appels ou video)
<i>PUniliver, JP Morgan, ...</i> <i>Gendarmerie nationale F</i>	<ul style="list-style-type: none">• Utilisation de l'apprentissage machine pour la sélection et l'évaluation (interviews video et feedback)• Gestion des talents et carrières
<i>Natixis, St Gobain,...</i>	<ul style="list-style-type: none">• Algorithmes d'analyse des comportements via l'activité sur ordinateur en vue de prédire l'intention de quitter l'entreprise

Avant de poursuivre, une courte vidéo...

[Mon entretien de recrutement avec un robot.mp4](#)



Promesses

Efficacité

Réduction des coûts
Accélération du rythme de travail (automatisation des tâches administratives)
Réalisation de plus de travail RH avec moins de personnel

Efficienc

Elimination ou atténuation des biais

Amélioration des services

Centrage sur les taches complexes, à haute valeur ajoutée ou sur les exceptions
Suppression des barrières physiques et spatiales

« Preuves »

Sérieux désaccords entre les chercheurs sur la réduction des coûts
Diminution de la charge administrative
Risque de transfert de la charge sur les employés et les responsables hiérarchiques, voire les candidats

Questionnement de l'objectivité algorithmique

Centrage progressif sur les activités stratégiques et à valeur ajoutée, ou remplacement de la charge administrative par une charge technologique ?
Distorsion du signal par la technologie en entretiens digitaux

Perceptions différenciées des métiers RH dans l'utilisation de l'IA

Impact sur la charge de travail

- Moins de tâches répétitives et à faible valeur ajoutée
- Intensification/+ de charge mentale
- Moins de capacité à se concentrer

Gestion de l'information

- Accès, recherche et transfert d'informations plus facile
- Dispersion : + de plateformes et d'outils

Standardisation

- Echanges d'information et comparaison plus faciles
- Entrave aux particularités des profils et au processus de personnalisation (cibles spécifiques)

Visibilité

- Coordination et la collaboration au sein de l'équipe plus simples
- Individualisation de l'évaluation de la performance

AI Act: les SIA dans le recrutement et la sélection = systèmes à haut risque

- Responsabilités : développeur > utilisateur
- Encadrement des pratiques (gouvernance des données, gestion de la qualité et des risques, supervision humaine, instructions techniques et d'usage, sécurité...)
- Compliance Checker: <https://artificialintelligenceact.eu/assessment/eu-ai-act-compliance-checker/>

Exemples

- Emergence ou perpétuation de biais (préjugés, discrimination)
- Fracture numérique (accès, usage)
- Hallucination et qualité des données
- Intempérance énergétique
- Protection des données et sécurité (RGPD...)
- Enjeux éthiques (data driven decisions)
- Travailleurs du clic (A. Cassili, Invisibles)

Rôle des RH

- Donner du sens
- Accompagner (gestion du changement, formations,...)
- Garde-fou, garant

De nouveaux rôles pour les collaborateurs

Validation des résultats fournis par l'IA et leur cohérence

- RISQUES
 - Non compréhension et perte de connaissances
 - Déresponsabilisation

Correction des erreurs et des biais

Gestion des exceptions et des cas non-couverts par l'IA

Dimensions clés du travail et évolution/redéfinition de l'identité professionnelle induite par l'utilisation des outils

- Risques de fracture numérique
- Importance du maintien des interactions humaines

Confiance fragmentée dans les outils d'IA

- Objectivité, éthique et partialité, complexité, petits ensembles de données
- Peur de la substitution ou de l'« uberisation » du travail : position défensive (stratégies d'adaptation)
- Dépendance croissante à l'égard des technologies

Le manager: un rôle qui évolue avec l'IA

Transformation des rôles classiques

- **Informer et communiquer** → traduire, mettre en contexte, partager les connaissances, gérer le sens
- **Prendre des décisions** → rationaliser et sélectionner les outputs de l'IA au moyen de son intuition et de son expertise
- **Garantir la montée en compétences** → en cohérence avec l'IA et la pertinence de l'évolution des métiers au regard du développement de l'IA
- **Veiller à la bonne intégration de l'IA dans l'équipe** (affectation des tâches), collaboration H-M, centrage de l'humain sur les tâches à valeur ajoutée

Emergence de nouveaux rôles

- Être le gardien de la bonne utilisation de l'IA
- Comprendre, expliciter, proposer des leviers et améliorations, surveiller et challenger la machine

Une approche critique et pratique (1)



#1 Comprendre les fondements de l'IA (éviter le phénomène « boîte noire »)

Les algorithmes sont basés sur le paradigme de la résolution de problèmes par les probabilités

Ils s'appuient sur les données disponibles dans l'entreprise



#2 Ne pas négliger les questions juridiques et éthiques

Ces questions concernent à la fois le stockage et l'analyse des données

Des interrogations sont soulevées concernant l'utilisation de caractéristiques proscrites



#3 Définir les objectifs du projet en s'appuyant sur le terrain

La compréhension des finalités de l'outil influence l'attitude à l'égard son l'utilisation

Intégration du projet dans le contexte spécifique de l'organisation

Les facteurs d'influence internes et externes tempèrent l'isomorphisme mimétique



#4 Evaluer la structure, la disponibilité et la qualité de vos données

Quelles sont les données que vous possédez déjà et quels usages en faites-vous ?

Dans quelle mesure vos données sont-elles intégrées et standardisées ?

De quelle quantité de données avez-vous besoin ?

Une approche critique et pratique (2)



#5 Envisager les compétences nécessaires

Une alphabétisation numérique générale est à développer (compétences cognitives et statistiques)

Les compétences en marketing/commerciales sont renforcées (marché du travail tendu)

Les compétences professionnelles “traditionnelles” sont centrales... et déformées par l’IA (hybridation)

Questionner l’acquisition des soft skills



#6 Impliquer les utilisateurs et créer des équipes multidisciplinaires

Les utilisateurs possèdent des compétences métier essentielles pour concevoir et former des IA ou développer d’autres innovations technologiques

Importance du dialogue et des ajustements entre développeurs et utilisateurs



#7 Investir dans la formation

La politique de formation est différenciée en fonction des évolutions attendues des compétences selon les métiers

Les compétences ne peuvent être directement traduites dans un contexte numérique (analyse des métiers)

Le manque de formation affecte négativement l’adoption d’innovations digitales

MERCI

Contact

Questions?
Commentaires?

Giseline Rondeaux
G.Rondeaux@uliege.be

01

02

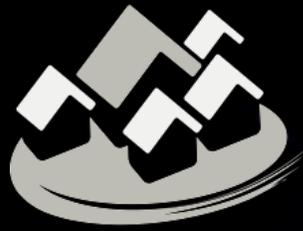
Les IA génératives et les RH

Vincent PITTARD

Formateur et consultant spécialisé en e-réputation et stratégie digitale

Réputation 365





Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

IA GÉNÉRATIVES ET RH

WEBINAIRE, VINCENT PITTARD, 12 DÉC. 2024

SONDAGE

Utilisez-vous régulièrement une IA générative dans votre cadre professionnel ?

- jamais
- pour rédiger (des e-mails, des annonces, des notes de service, etc.)
- pour brainstormer (fiches de poste, procédures, etc.)
- pour remplacer Google





LLM : LARGE LANGUAGE MODELS
modèle massif de langage

PHASE 1 : APPRENTISSAGE

- écouter pour comprendre
- comme le cerveau d'un bébé

Le réseau de **neurones artificiels** se construit avec des formes géométriques, **des probabilités**.

« IL » NE COMPREND PAS CE QU'IL ÉCRIT



PHASE 2 : PERFECTIONNEMENT

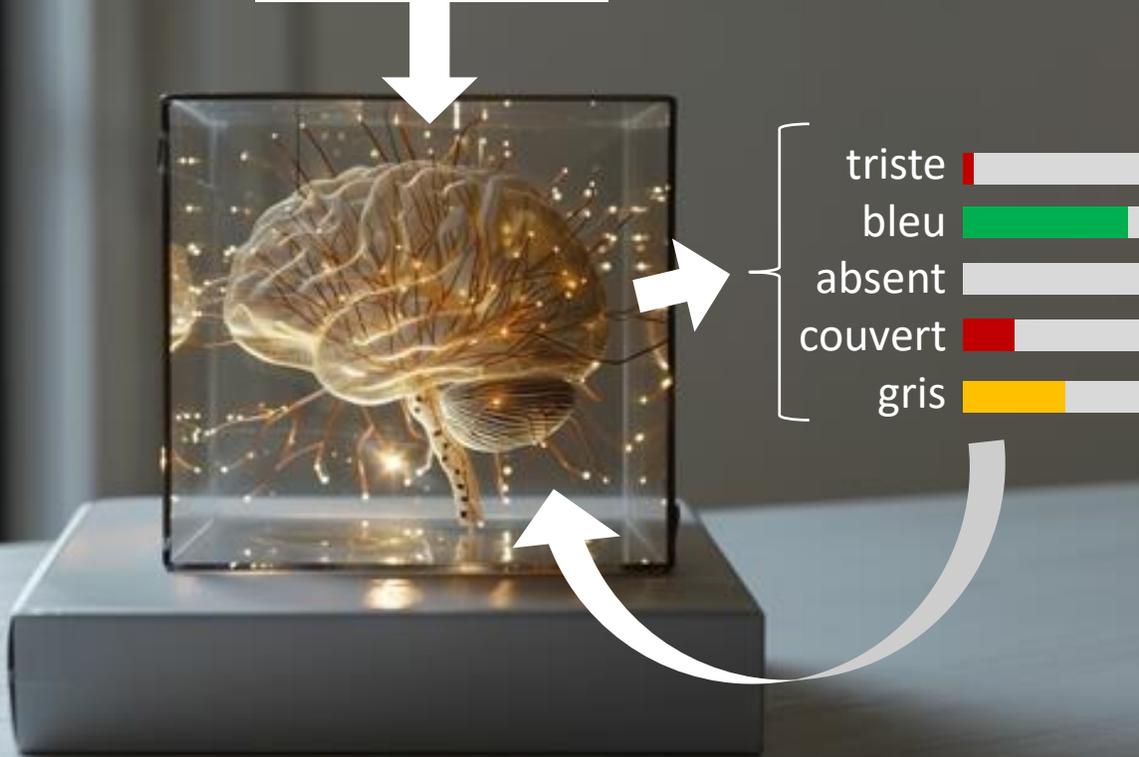
- renforcement grâce aux utilisateurs
- machine learning, auto-supervision
- modération sociétale et politique

Le réseau neuronal se renforce grâce à ses **erreurs**, ses **succès** et la **supervision** humaine.

PROCHAINE ÉTAPE : L'IA GÉNÉRALE ?

Raisonner de manière complexe et abstraite.
Subdiviser les tâches, décider de manière autonome pour atteindre un objectif. Apprendre de ses échecs et succès.
Mentir, avoir une conscience de soi et un instinct de survie.

Le ciel est ...



« NON MAIS, J'HALLUCINE ! »

UN SUPER ASSISTANT DE RÉDACTION OU DE BRAINSTORMING MAIS UN MAUVAIS MOTEUR DE RECHERCHE

Le risque d'enfumage est plus important pour :

- les articles législatifs et réglementaires, la jurisprudence,
- les citations, les chiffres et statistiques, les auteurs,
- les biographies, les faits historiques, les coordonnées,
- les événements postérieurs à la date d'entraînement.

NE L'UTILISEZ QUE POUR LES SUJETS POUR LESQUELS VOUS AVEZ UNE **EXPERTISE**

C'EST UN PUISSANT COPILOTE... MAIS C'EST VOUS LE PILOTE

Le RAG (Retrieval Augmented Generation) réduit le risque d'hallucination mais :

- attention aux PDF avec des graphiques et des images, il « ne les voit pas ».
- attention à la limite de tokens d'une conversation quand il y a plus de 100 pages.



DROITS D'AUTEUR ET RGPD

Est-ce que les informations contenues dans mon prompt alimentent la base de connaissance de l'IA ?

Non. Lorsque l'IA a terminé sa phase d'apprentissage, plus rien n'entre dans son corpus. MAIS, les mots que vous utilisez participent à son perfectionnement (sauf si vous le désactivez).

Si mon prompt contient des données personnelles, est-ce que je dois demander un opt-in spécifique ?

Oui, car il y a un traitement des données à des fins autres que celles initialement prévues. Si les données sont sensibles, il faudra sans doute aussi une analyse d'impact (DPIA).

Est-ce que je peux utiliser à des fins professionnelles une image créée par une IA ?

Il n'y a pas de texte légal, il faut regarder les conditions d'utilisation de chaque outil. Certains accordent une licence d'utilisation commerciale, d'autres limitent l'usage.

Est-ce que je dois préciser aux candidats que mon e-mail a été rédigé partiellement par une IA ?

Non, si vous avez relu et vérifié chaque élément (notamment les références légales, dates, noms, etc.). Vous êtes responsable de toutes les informations que vous diffusez.

Est-ce que je peux utiliser une IA pour automatiser des décisions (tri de CV) ?

Oui, mais dans le respect du RGPD (art. 22 + DPIA) et de l'AI Act (contrôle des biais et de la loi, transparence envers les personnes concernées).



ARTIFICIAL INTELLIGENCE ACT

Règlement européen : Il impose des obligations de contrôle et de transparence selon des niveaux de risques : **minimal** / **limité** / **élevé** / **inacceptable** (+ IA générales)

- adopté le 13/03/2024, entrée en vigueur le 01/08/2024 puis application après 6, 12, 24, 36 mois selon le risque.
- le texte officiel ([règlement de 118 pages](#) + [9 annexes de 18 pages](#))
- vulgarisation et analyse : <https://artificialintelligenceact.eu/fr> + mon Chatbot spécialisé dans l'AI Act : www.ai-act.xyz

BRIEFEZ VOTRE STAGIAIRE



RÔLE

tu es :

tu parles à :

CONTEXTE

aide-moi à :

insiste sur :

TÂCHE

format :

style et ton :

structure :

J'ai pensé à supprimer toute donnée à caractère personnel ou information sensible.

PETITE ASTUCE

Écrivez seulement des mots-clés ou en style télégraphique puis demandez-lui d'écrire le prompt pour le vérifier.



VOTRE COACH EN RECRUTEMENT

ÉCRIVEZ UN PROMPT AVEC LES BONS INGRÉDIENTS

- tu es :
- tu parles à :
- tu dois aider à :
- en faisant :
- en insistant sur :
- avec un ton/style :



Pour copier mon prompt :
<https://bit.ly/coach-rh>

[ROLE] Tu es coach et expert en recrutement. Prends le rôle d'un agent conversationnel qui doit aider **[CIBLE]** un demandeur d'emploi à préparer son entretien en dialoguant avec toi.

[CONTEXTE, MÉTHODE] Travaille par étapes en lui posant des questions pour bien comprendre :

1. son contexte (en poste, au chômage récent ou long, en maladie, etc.)
2. le type d'entreprise (Start-up, PME, grand groupe, association, etc.),
3. le type de poste ou de tâches, le type de contrat souhaité,
4. ses forces et faiblesses,
5. ses soft skills, l'ambiance de travail recherchée,
6. ses souhaits et ses craintes pour le poste ou l'entretien.

Tu peux lui demander de joindre son CV anonymisé.

[INTENTION] Lorsque tu as assez d'info pour devenir son coach, tu lui poseras une série de questions classiques d'entretien ou que tu juges pertinentes.

[FORMAT] Puis après chaque réponse, tu donneras une note de 0 à 10 à chacune de ses réponses en lui apportant des conseils pour les améliorer.

[TON, STYLE] Soit directif mais fais preuve d'empathie et d'encouragement pour rester motivant. Adapte le ton et les questions à la taille de l'entreprise et au poste

([EXEMPLE] exemple : une association de 10 personnes qui aide des personnes précarisées cherche du personnel empathique mais assertif et motivé par le sens de la mission. A l'inverse, une banque de 10000 personnes recherche du personnel ayant une expertise métier très forte, une personnalité qui s'adapte à toutes les équipes et aux changements et une forte résistance au stress).

DÉFINISSEZ DES CAS D'USAGE EN GROUPE DE TRAVAIL RH

tâche	objectif	gain de temps	risque	Via IA générative	prompt
Rédaction d'offres d'emploi	Créer des descriptions de poste attractives et conformes	1h par offre	Biais potentiels dans la formulation	Oui, en accord avec la réglementation et la marque employeur	"Rédige une offre d'emploi pour un [poste] dans l'administration publique belge, niveau [X], incluant les compétences requises et les conditions statutaires. Tiens compte de notre marque employeur : [EVP]"
Tri préliminaire des CV	Identifier les candidats correspondant aux critères essentiels	3-4h par lot de 50 CV	Risque de manquer des profils atypiques mais intéressants	Interdit (RGPD)	"Analyse ces CV et classe-les selon les critères suivants : [liste des critères]. Identifie les 10 meilleurs profils en prenant en compte l'annonce d'emploi : [annonce]"
Préparation des entretiens	Générer des questions pertinentes selon le poste	1h par série	Questions potentiellement trop standardisées	Oui, avec anonymisation	"Crée une liste de questions d'entretien pour un poste de [fiche de poste], incluant des questions techniques et comportementales."
Création de fiches de poste	Standardiser les descriptions de fonction	2h par fiche	Manque de personnalisation	Oui, en accord avec la réglementation	"Crée une fiche de poste détaillée pour la fonction de [titre] selon le cadre légal de la fonction publique belge wallonne."
Réponses aux questions RH courantes	Fournir des réponses rapides et précises	15-30min par question	Réponses trop génériques ou factuellement fausses	Avec prudence, 100% doit être vérifié	"Réponds à cette question RH en citant la réglementation applicable dans la fonction publique belge wallonne."
Rédaction de notes de service	Communiquer les changements RH	1h par note	Manque de clarté ou de contexte	Oui, en accord avec la réglementation	"Rédige une note de service pour informer le personnel de [changement] en respectant la hiérarchie administrative."
Analyse des évaluations	Synthétiser les retours d'évaluation	2h par lot de 10	Perte de nuances importantes	Non recommandé (RGPD)	"Analyse ces évaluations et identifie les tendances principales et points d'attention."
Création de guides procéduraux	Documenter les processus RH	3-4h par guide	Simplification excessive	Avec prudence	"Crée un guide procédural pour [processus] respectant les normes administratives belges."
Analyse des absences	Détecter les patterns d'absence	2h par analyse	Conclusions hâtives	Interdit (RGPD)	"Analyse les patterns d'absence de ce service sur les 6 derniers mois et identifie les tendances."
Préparation des réunions syndicales	Préparer les documents de négociation	3-4h par réunion	Omission de points sensibles	Avec prudence/Non recommandé (informations sensibles)	"Prépare un dossier pour la réunion syndicale sur [sujet] incluant les points suivants : [liste]"





	GPT-3.5	GPT-4o mini	GPT-4o	OpenAI o1-preview	GPT-4 (smartphone)
corpus	janvier 2022	septembre 2023	septembre 2023	septembre 2023	septembre 2023
tokens	4.096	8.192 ?	32.768	128.000	32.768
Web	non	non	oui + sources	non	oui
coût	gratuit	gratuit	20\$/mois	20\$/mois	gratuit
en entrée	texte	texte, lien, vocal (app)	texte, lien, fichier (TXT, PDF, CSV, PNG, etc.), image , vocal	texte	texte, lien, fichier (TXT, PDF, CSV, PNG, etc.), image , vocal
en sortie		texte, tableau, graphique, diagramme, voix	texte, tableau, graphique, diagramme, image (DALL-E), fichier (CSV, TXT, PPT, DOC, JSON, etc.), voix	texte	texte, tableau, graphique, diagramme, image (DALL-E), fichier (CSV, TXT, PPT, DOC, JSON, etc.), voix
GPTs Store	non	limité	complet + création	non	limité
memory	non	oui, désactivable	oui, désactivable	?	oui, désactivable
vision	non	non	oui	non	oui
voice	non	non	non	non	oui (encore limité)
commentaire	- disparition à l'été 2024, - corpus trop ancien, - tendance à "halluciner" - totalement dépassé par la concurrence	- gratuit, multimodal et beaucoup plus puissant que GPT-3.5 - donne accès tous les jours à GPT-4o de manière limitée	- accès tous les jours à GPT-4o avec un nombre de requêtes limitées - la version Team (25\$/mois) repousse les limites journalières, propose des GPT's Team et bloque le machine learning	- prévu pour des problèmes avancés de mathématiques et de physique, des tâches d'écriture complexes - un prompt va générer visuellement une chaîne de pensée	- chat vocal est en test : sans latence, interruption, accent, émotion - fonction recherche dans l'historique des conversations

ATTENTION !
 Cherchez ChatGPT par **OpenAI**

SearchGPT (via Bing) est en test pour les utilisateurs payants. Les avis sont mitigés (11/2024), Perplexity reste meilleur comme alternative à Google.



55%

des salariés français ont déjà utilisé des IA dans le cadre du travail sans en avertir leur hiérarchie et sans avoir de cadrage.



Question du sondage :

« Personnellement, avez-vous déjà utilisé un logiciel d'intelligence artificielle (type ChatGPT) dans le cadre du travail sans en informer votre hiérarchie ? »

Enquête IFOP/Learnthings, janvier 2024 : www.learnthings.fr/sondage-ifop-intelligence-artificielle-statistique

Aux États-Unis, 8 cadres sur 10 de moins de 40 ans utilisent 2 outils d'intelligence artificielle ou plus chaque semaine :

93% des Gen Z (22 à 27 ans)

79% des milléniaux (28-39 ans)

88% des membres de la génération Z utilisent l'intelligence artificielle pour commencer une tâche complexe.

Source : (Nov. 2024, 1005 employés ou indépendants aux USA) New Research From Google Workspace And The Harris Poll Shows Rising Leaders Are Embracing AI To Drive Impact At Work.

<https://www.googlecloudpresscorner.com/2024-11-25-New-research-from-Google-Workspace-and-The-Harris-Poll-shows-rising-leaders-are-embracing-AI-to-drive-impact-at-work>



SONDAGE

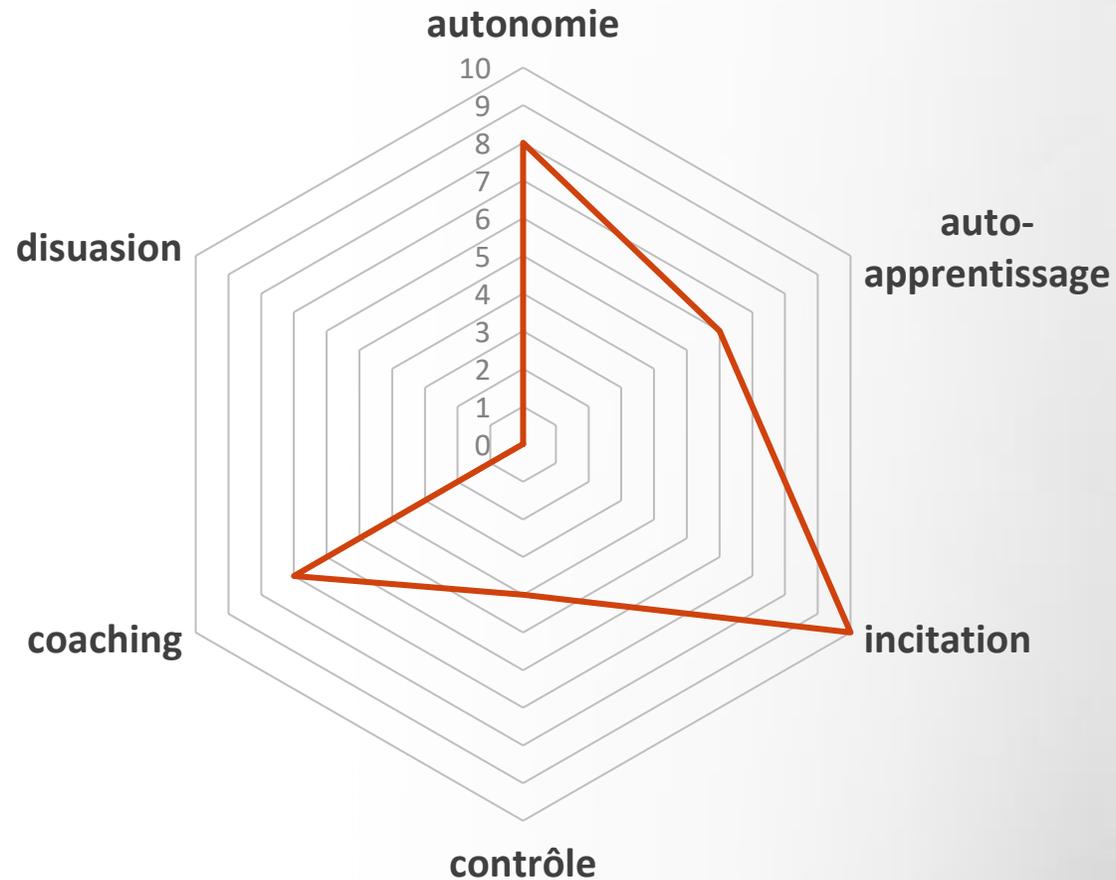
Selon vous, quel **pourcentage de vos collègues** utilisent des IA génératives au moins une fois par semaine ?

- Moins d'un quart
- Entre 25% et 50%
- Plus de la moitié



CHARTRE D'UTILISATION DES IA

IL Y A BEAUCOUP D'EXEMPLES MAIS IL FAUT DU SUR-MESURE !



PHILOSOPHIE DE LA CHARTE :

A faire/à ne pas faire, on vous aide

SOMMAIRE DE LA CHARTE :

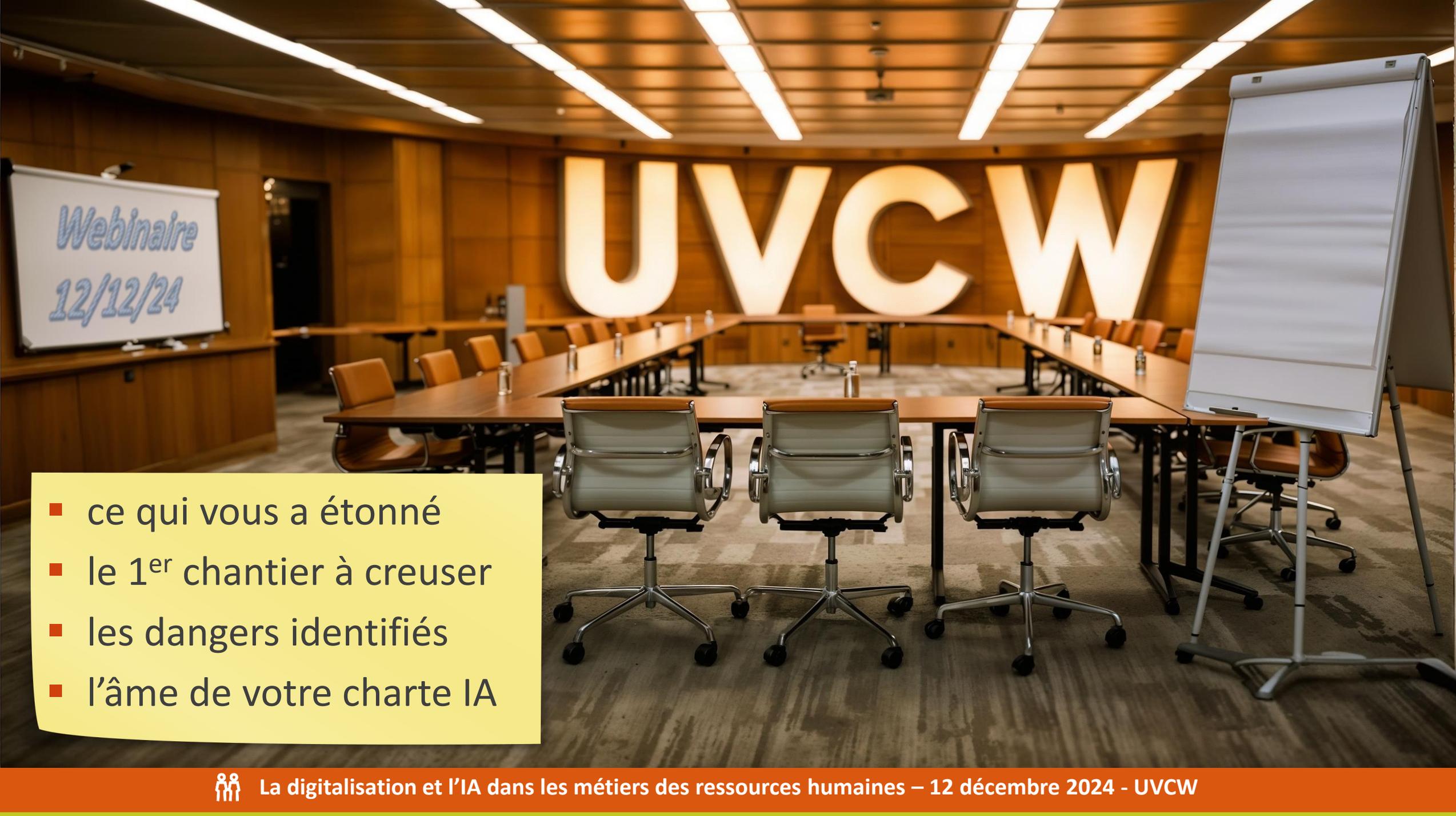
- Pourquoi (enjeux, dangers) ?
 - Pour qui (selon les métiers) ?
 - Avec quoi (les bons outils) ?
 - Comment (les bonnes pratiques) ?
- + des exemples concrets !

BONS INGRÉDIENTS :

- Basé sur des groupes de travail
- Adapté à la culture d'entreprise
- Co-construit « en diversité »
- Expliqué, adapté, accompagné

C'EST DU « CHANGE MANAGEMENT » !





Webinaire
12/12/24

- ce qui vous a étonné
- le 1^{er} chantier à creuser
- les dangers identifiés
- l'âme de votre charte IA



Vincent PITTARD

e-réputation, identité numérique, influence, marque employeur, IA génératives



- consultant, formateur et conférencier, co-fondateur de REPUTATION 365
- auteur d'une centaine de chroniques dans la Libre Belgique et des livres :
 - ★ *Votre image sur Internet ? À vous de jouer !* www.livre-reputation-internet.com
 - ★ *Presse et e-réputation pour les entités publiques* www.uvcw.be/publications/110
- labellisé expert croissance Wallonie Entreprendre (RH, Ventes, Transformation)

#eReputation #PersonalBranding #EmployerBranding #ComdeCrisse #RGPD #IA



50% CONSULTANCE

50% FORMATION



grandes entreprises, secteur public et non marchand, PME, TPE, écoles et universités, organismes de formation

 vincent@reputation365

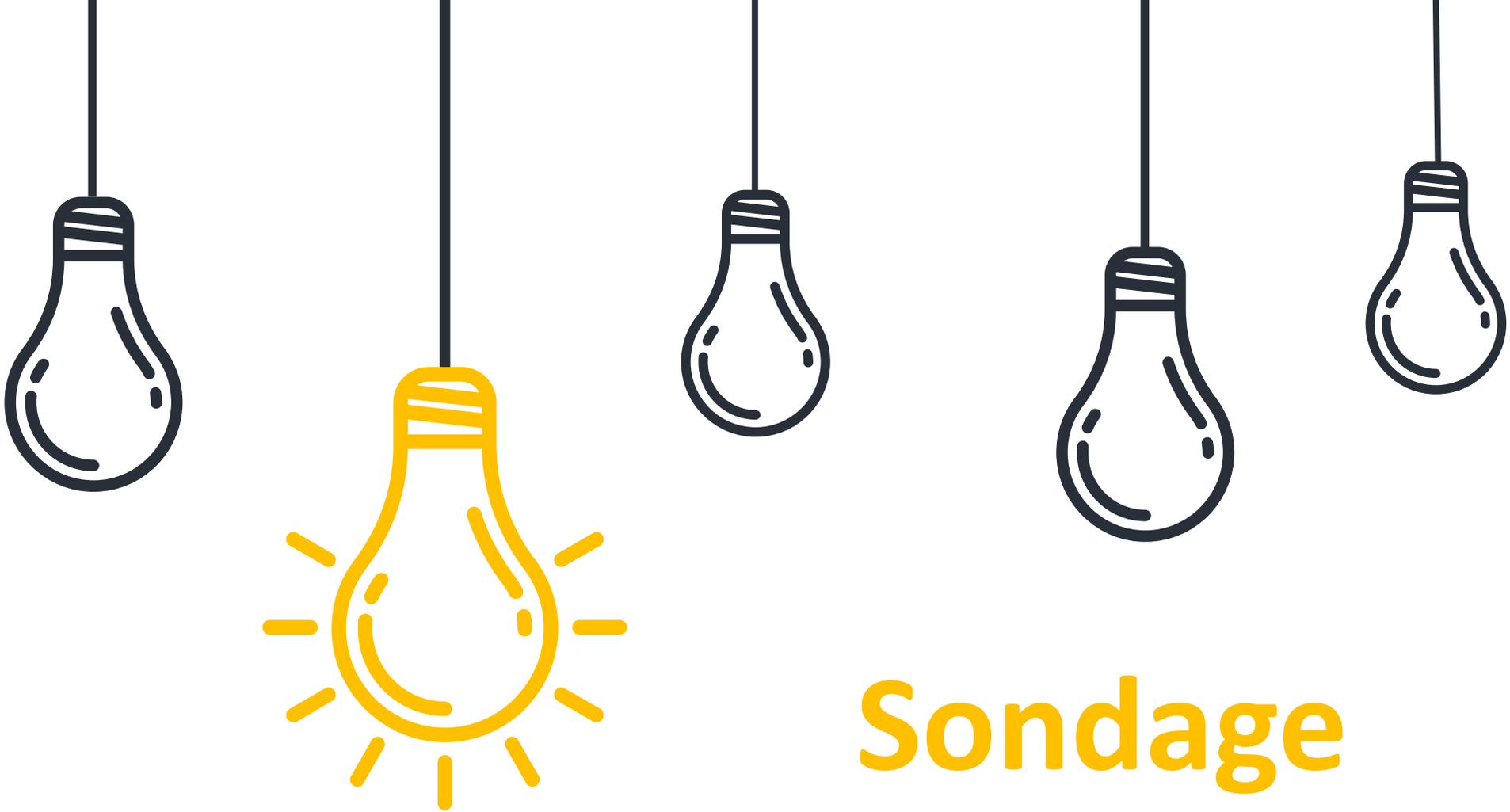
 +32 474 99 42 39

 www.linkedin.com/in/vincentpittard

 twitter.com/Vincent_Pittard

Echange





Sondage

Qu'avez-vous pensé de ce webinaire ?





En conclusion et...

pour aller plus loin



Notre offre de formations « Personnel/RH » & « Communication » & « Nouvelles technologies »

Des formations de base, d'approfondissement et de perfectionnement en RH, en IA, ...

⇒ <https://www.uvcw.be/formations>



Replays de l'ensemble de nos webinaires

⇒ <https://www.uvcw.be/formations/webinaires>



Espaces thématiques sur notre site

Rassemble actualités, documents, questions - et réponses -, modèles et autres informations utiles pour les pouvoirs locaux en matière de personnel et de

GRH, nouvelles technologies, ... ⇒ www.uvcw.be



Merci pour votre participation !

Nous revenons vers vous pour...



- Vous permettre de revoir le webinaire

À bientôt !

