

TABLE RONDE

Intelligence artificielle et futur du travail



Eric BIERNAT
Directeur Big Data Analytics
OCTO TECHNOLOGY

Fabienne PEREZ
Doctorante en sciences de gestion
CERGAM / IAE d'Aix

Emmanuelle PAYS
Directrice des Ressources Humaines
EXTIA

Jean PIRSCH
Cofondateur
MYCELIUM (Matrice IO / Ecole 42)

L'intelligence artificielle redéfinit le travail : face à cette révolution, quel doit être le rôle de l'entreprise et comment les organisations recréent-elles du sens pour leurs collaborateurs ?

L'IA, un futur déjà présent

Associant avec succès la puissance des algorithmes et le big data, l'intelligence artificielle est de plus en plus sollicitée dans la prise de décisions. D'autant qu'elle commence à apprendre, et de mieux en mieux, de sa propre expérience.

« C'est assez récent que l'intelligence artificielle permette de faire des inférences à partir des observations et de l'expérience », explicite Jean Pirsch. Ce faisant, « on apprend aux machines une forme d'intuition ». Indéniablement, complète Éric Biernat, « elle fait extrêmement bien son travail ». Mais, nuance-t-il « elle est aussi intelligente que bête. L'intelligence artificielle est à la recherche d'invariants, c'est-à-dire de caractéristiques basiques, d'éléments qu'elle retrouve régulièrement. Si la data est biaisée, les prédictions seront elles aussi biaisées. »

Quoiqu'encore assez bornée, cette intelligence artificielle est très présente, déjà, dans notre quotidien. Elle permet à des applications comme Uber et Waze d'optimiser les trajets, aux réseaux sociaux d'intégrer des moteurs de recommandation, etc. Des milieux professionnels comme la banque l'ont eux aussi largement intégrée. « La digitalisation est assez poussée, (...) avec les agents conversationnels, les outils de traitement automatisé des mails à partir de mots-clés, ou le scoring clients », égrène Fabienne Perez.

Cela fait évoluer les métiers. Certes, poursuit-elle, « on est dans un processus de rationalisation et de standardisation qui rappelle des étapes précédentes ». Mais on n'a plus affaire à un outil au sens strict du terme. « Quand on applique des outils, on propose une façon de travailler avec. Là, c'est la machine qui dit de contacter tel client. La personne n'a plus la main. » Face à des évolutions de ce type, « les individus vont mettre en œuvre des méthodes de travail, des façons de penser et de redéfinir leur travail, qui vont leur être propres ».

Les RH et l'IA

Les ressources humaines ont régulièrement recours aux possibilités offertes par l'intelligence artificielle. « C'est un des domaines les plus actifs », précise Emmanuelle Pays, qui évoque les algorithmes de pré-qualification mais également le matching affinitaire, c'est-à-dire « la capacité à identifier des modèles de comportement prédictifs » : pour une entreprise, cela consiste à « prendre une base de données qui caractérise les salariés sous certains angles, puis à aller chercher chez les candidats ces mêmes caractéristiques, pour augmenter ses

chances et ses opportunités de matching affinitaire », explique-t-elle en alertant toutefois sur le risque d'entretenir une forme de « consanguinité ».

On voit également percer des outils de réalité virtuelle, dans le recrutement comme dans la formation où cela permet « des mises en situation par le biais d'expériences immersives », expose Emmanuelle Pays.

Dans la banque où elle intervient, Fabienne Perez voit aussi se déployer « des outils de gestion des mobilités et de gestion des compétences. C'est une aide pour la DRH. L'individu remplit des tests, qui donnent des indications d'orientation et de mobilité. »

Jusqu'à quel point peut-on se reposer sur le digital ? Éric Berniat invite à prendre garde aux data, qui peuvent biaiser les prédictions : « Si historiquement, dans ma boutique, le manager était spécialement un homme, il ne faudra pas s'étonner demain si mon intelligence artificielle dit que telle femme est moins qualifiée que tel homme. (...) L'IA fera très bien son travail, [mais] elle ne fait que ce pour quoi elle a été désignée. »

En effet, atteste Jean Pirsch, « si l'on a un contexte biaisé, l'intelligence artificielle va apprendre ce biais-là ». Cela exige d'intervenir en amont. « On a travaillé sur la formulation des offres d'emploi pour éviter qu'il y ait toujours les mêmes catégories socio-professionnelles », illustre-t-il.

Bilan d'étape

L'intelligence artificielle a atteint une certaine maturité. Certaines fonctionnalités sont capables de « faire au moins aussi bien que l'être humain », affirme Éric Biernat. Au plan de l'expérience, elle fait « des progrès fantastiques ». Mais pour ce qui est de la confiance, « on n'y est pas du tout, tranche-t-il. Et je pense que ce n'est pas souhaitable. » Le test de Turing, destiné à mesurer l'intelligence d'une machine, met plutôt en lumière une « illusion de l'intelligence », pourfend-il.

Pour l'heure, l'intelligence humaine ne souffre donc pas de la concurrence de l'intelligence artificielle. Emmanuelle Pays convie d'ailleurs à « revenir au rôle originel du manager intermédiaire ». Celui-ci remplit trois grandes fonctions : la prise de décision, l'encadrement et la motivation, la vision.

La première fonction repose notamment sur la curation, qui peut être déléguée à une machine, et sur l'intuition, qui demeure intrinsèquement humaine.

Les secondes fonctions pourraient un jour être appuyées par un assistant RH digital qui identifierait la motivation des personnes et produirait des recommandations en termes de formation... sans toutefois remplacer les dimensions de confiance et de qualité de la relation, qui sont l'essence même du rôle du manager.

Quant à la troisième fonction, qui vise à partager un imaginaire et à faire adhérer les équipes à un projet collectif, elle restera toujours du domaine de l'humain.

« Bien sûr que l'on va pouvoir être aidé par des systèmes d'intelligence artificielle, conclut

Emmanuelle Pays. Mais à mon avis il y a une patte humaine qui doit être préservée. Pour moi, le manager ne doit pas disparaître mais se transformer », considère-t-elle. « J'ai du mal à imaginer des acteurs de recrutement qui seraient complètement outsourcés, confirme Éric Biernat. En revanche, interroger l'intelligence artificielle en tant que membre d'une espèce de collègue, dans le bureau de la DRH, je trouve ça intéressant. »

Quant à un hypothétique « temps libéré », il demeure souvent une illusion. En radiologie, le numérique apporte une aide cruciale quand il s'agit d'analyser des milliers d'images. « On va libérer du temps, (...) mais on en est là parce qu'on a créé ce besoin », reprend Fabienne Perez. Et au bout du compte, « le radiologue va surtout utiliser ce temps libéré dans son temps de travail » : à côté de la machine qui interprète l'image, il est et restera « celui qui va prendre en charge le patient ».

Et après ?

Quand on parle d'intelligence artificielle, on pense à la fois, et à juste titre, en termes de risque et d'opportunité. « Au-delà de l'outil, c'est l'usage qu'on va en faire qui est prépondérant, pointe Emmanuelle Pays.

L'être humain va-t-il se transformer en robot, ou au contraire s'affranchir de certaines tâches pour faire ce qu'il sait faire de mieux, à savoir être un humain ? Quel sens met-on à un projet technologique ? », questionne-t-elle. L'heure est encore à la découverte, au défrichage, et aux premières observations... en demi-teinte.

« Quand on introduit des changements dans les entreprises, on accompagne le changement. J'ai l'impression qu'avec l'intelligence artificielle, on n'accompagne pas le changement, note Fabienne Perez. On applique des outils en se disant « les individus vont s'adapter » ». Cette prescription peut être perturbante. « La souffrance vient se loger dans cet écart entre le travail prescrit et le travail réel », prévient-elle. Il faut, a minima, laisser aux individus une marge de manœuvre leur permettant de « redéfinir eux-mêmes leur travail pour faire face à ces transformations ».

En fin de compte, c'est donc « la façon de gérer cet écart, et la possibilité de le faire grâce à une certaine autonomie, qui va leur permettre de dépasser et de faire face ».

Loin du couplet, souvent entendu, de la « révolution de l'intelligence artificielle », Éric Biernat constate finalement que « pas grand chose n'a été fondamentalement révolutionné avec l'ère digitale. On continue à se lever tous les matins, tous les jours de la semaine, pour aller travailler », ironise-t-il, avant d'ajouter : « On est parfois indigne de nos capacités cognitives. Si certains jobs sont automatisés demain, ce n'est pas très grave. Si l'intelligence artificielle peut être une révolution, allons-y franchement ! »

Comme lui, Jean Pirsch veut croire en un monde où l'intelligence artificielle se chargerait des tâches répétitives et permettrait à chacun de « déployer sa créativité et sa singularité ». Car, songe-t-il, « on peut libérer du temps avec l'intelligence artificielle, mais il faut en profiter pour prendre du recul, (...) ne pas se créer des zones d'ombre. » La question est bien de « savoir s'intéresser à ce qu'on fait de ce temps libéré ».