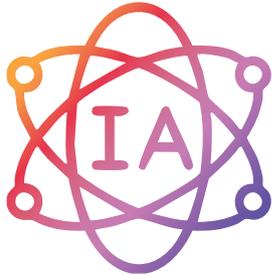


**Rencontres
Emploi RH**

cig'
Petite
Couronne



IA : chance ou menace pour l'expertise RH ?

RENCONTRE EMPLOI-RH **2024**

cig'
Petite
Couronne

SOMMAIRE

> Présentation des rencontres emploi-RH	2
Éditorial	3
Conférence « Introduction à l'intelligence artificielle »	4
Table ronde « Application de l'IA dans les RH : de l'expérimentation à l'ajustement »	8
Table ronde « De l'identification des impacts sur les métiers à la montée en compétence des agents : quels enjeux d'accompagnement pour les RH ? »	16
Conférence « Impact de la technologie sur le travail et leviers de réussite dans l'accompagnement au changement »	23
Table ronde « L'IA révolutionne-t-elle vraiment les pratiques de recrutement ? »	28
Ressources et espace d'expressions	35
Quiz de connaissances sur l'IA	37
Interlude théâtral de la journée et remerciements	41

PRÉSENTATION DES RENCONTRES EMPLOI-RH

Les Rencontres Emploi-RH (RERH), organisées chaque année par le CIG Petite Couronne, sont un rendez-vous destiné aux dirigeants et responsables des ressources humaines des collectivités territoriales. En réunissant experts et praticiens, cet événement constitue une occasion privilégiée d'échanger sur les enjeux de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale, de partager des pratiques inspirantes et de réfléchir aux défis actuels et futurs.

Chaque édition est centrée sur une thématique spécifique en lien avec les évolutions et besoins des collectivités. Cette thématique sert de point de départ à des réflexions, des débats et des échanges constructifs.



Éditorial

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme un outil incontournable pour relever les défis croissants des collectivités territoriales. Qu'il s'agisse d'améliorer les services publics, d'anticiper les besoins des citoyens ou d'optimiser les ressources, l'IA ouvre des perspectives inédites. Mais son adoption soulève aussi des questions fondamentales : éthique, transparence, gestion des données sensibles et montée en compétences des agents publics.

Comme pour toute innovation technique, il est primordial de se demander au préalable ce que l'on veut faire avec l'IA et de garder à l'esprit que l'humain doit rester au cœur de nos préoccupations premières.

L'IA doit permettre de simplifier les choses, mais elle nécessite d'aiguiser la vigilance et la culture du contrôle. Son utilisation doit s'inscrire dans une démarche éthique et responsable, en plaçant l'humain au cœur des décisions.

Dans ce contexte, le CIG Petite Couronne, fidèle à sa mission d'accompagnement des acteurs locaux, a consacré sa rencontre emploi-RH 2024 à une exploration approfondie des enjeux et opportunités de l'IA dans la gestion des ressources humaines. Au fil des conférences et tables rondes, plusieurs thématiques majeures ont été abordées : des applications concrètes de l'IA dans les ressources humaines aux impacts sur les métiers, en passant par les leviers d'accompagnement au changement.

Ce document, structuré autour d'échanges riches et d'interventions d'experts, constitue un guide pour mieux comprendre et maîtriser cette (r)évolution technologique.

Il vous invite à revisiter les contributions des intervenants, à travers des analyses prospectives, mais aussi des exemples concrets d'utilisation de l'intelligence artificielle, ainsi que des échanges avec le public.

Ces éléments pourront contribuer, je l'espère, à nourrir la réflexion autour de l'IA, et fournir les clés nécessaires pour évaluer l'intérêt, et aussi les limites, de son intégration dans les processus de travail des collectivités.

Bonne lecture.

Anthony MANGIN

*1^{er} adjoint au maire de Drancy,
Délégué régional Île-de-France du CNFPT,
Vice-président concours et emploi
au CIG Petite Couronne*



CONFÉRENCE :

« INTRODUCTION À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE »



Intervenante :
Caroline CHOPINAUD,
Directrice générale,
Hub France IA

Je travaille depuis presque 20 ans dans le domaine de l'intelligence artificielle. Titulaire d'un doctorat en informatique, j'ai rejoint une PME dans le domaine de la Défense et de la sécurité civile. J'ai ensuite enseigné, puis j'ai fondé en 2015 une start-up sur l'IA. Je dirige aujourd'hui Hub France IA, association à but non lucratif créée en 2017. Il s'agissait de fédérer l'écosystème français de l'IA, à une époque où seules les grandes entreprises et quelques start-ups en déployaient. Aujourd'hui l'IA est un sujet qui mobilise : des start-ups aux PME, des institutions aux écoles, des collectivités aux cabinets d'avocats ont rejoint notre association. Le Hub France IA fédère ses membres suivant des grandes thématiques et au travers de groupes de travail. Les 4 sujets prioritaires et mobilisateurs sont le règlement européen (AI Act), l'IA générative (comment passer à l'échelle), l'IA frugale et la cybersécurité. L'intelligence artificielle est perçue comme la quatrième révolution industrielle, après la digitalisation.

Tous en ont entendu parler et vous avez peut-être testé ChatGPT ou un équivalent. J'estime pour ma part qu'il ne s'agit pas d'une révolution, mais d'une évolution, qui entraînera en tout cas un impact radical sur un certain nombre de nos pratiques. L'IA transforme le paysage économique dans tous les secteurs d'activité, mais à des degrés variables : par exemple le secteur de la construction et le BTP manquent de données ou ont des données de mauvaise qualité, ce qui freine le déploiement de l'IA. En revanche, les banques et les télécoms ont toujours été très avancées.

L'IA est née officiellement en 1956. Deux approches se sont affrontées depuis : l'IA numérique (réseaux de neurones) et l'IA symbolique. Les GAFAM ont commencé à travailler sur le sujet à l'ère du Big Data, c'est-à-dire l'exploitation de grandes masses de données.

L'IA est un ensemble de technologies permettant de créer des systèmes qui imitent le raisonnement humain. Elle nécessite beaucoup de données pour générer un modèle. Beaucoup sont aujourd'hui pré-entraînés, ce qui facilite l'utilisation de l'intelligence artificielle. Après une première vague portant sur la machine learning ou deep learning, nous sommes aujourd'hui en pleine vague de l'IA générative.

De manière générale, si on a besoin de mettre en place un système qui fournit la bonne réponse de façon certaine, il faut éviter l'IA et se tourner plutôt vers un programme informatique sûr. Si le problème est complexe et les données abondantes, l'IA est tout indiquée : un algorithme de machine learning apprendra les données et produira un ensemble de réponses au problème. En revanche, la solution sera approximative. Un exemple classique consiste à reconnaître un chat dans une image : l'algorithme apprend sur la base des images qu'on lui fournit à segmenter l'image pour trouver la bonne réponse, mais on ignore quels sont les éléments discriminants qui permettent au modèle de classifier l'image. La réponse ne sera pas sûre à 100 %.

ChatGPT est un agent conversationnel fondé sur un grand modèle de langue (LLM). Il a utilisé toutes les données du Web pour comprendre les prompts qu'on lui soumet et prédit des mots en réponse. Il peut donc être sujet aux hallucinations : il n'a aucune compréhension de la réponse qu'il produit, en quelque sorte il estime qu'il faut écrire « Michel » après « Jean », parce qu'il l'a vu cette association de nombreuses fois dans sa base d'apprentissage. ChatGPT a connu une vitesse d'adoption foudroyante et tout à fait inédite dans l'histoire de l'IA. Les fournisseurs de grands modèles de langues se livrent aujourd'hui une guerre acharnée, car certains considèrent que le vainqueur de la bataille de l'IA sera celui qui disposera du plus grand modèle de langues.

D'autres solutions existent, comme le RAG (Retrieval-Augmented Generation), qui permet d'utiliser sa propre base de données. Le modèle hallucine donc beaucoup moins, sous réserve qu'on ait pensé à ériger des garde-fous, c'est-à-dire lui interdire d'aller piocher en dehors de la base de connaissance qu'on lui soumet. Les « agents » consistent quant à eux à ne pas utiliser un seul LLM, mais à découper auprès d'un grand nombre de petits systèmes d'IA, qui trouvent ensemble la réponse.

L'IA est plus efficace que les humains sur un sujet unique et bien spécifique. Elle sait extrêmement travailler sur des images, du texte et analyser de grandes quantités de données, ce qu'un humain ne peut clairement pas réaliser à l'échelle. En revanche, l'IA générale, qui saurait tout faire, à l'instar d'un humain, n'est pas pour maintenant et ne le sera probablement jamais.





L'IA offre aujourd'hui un retour sur investissement difficilement chiffrable, mais très clair sur toutes ses typologies de

fonctions. En revanche, elle entraîne des risques : atteintes à la vie privée, risques de sécurité, manque de transparence, biais contenus dans les données, etc. Elle entraîne également des impacts sur les métiers et sur les travailleurs. Elle ne remplacera pas les humains, mais modifie le mode de fonctionnement de certaines tâches, et ce dès à présent. La formation continue des collaborateurs est donc indispensable.

L'AI Act, entré en vigueur le 2 août 2024, est le règlement européen pour créer des IA éthiques et de confiance. Il définit les IA en fonction de leurs risques. Certains usages sont définis comme inacceptables, par exemple la notation sociale ou la reconnaissance faciale dans le domaine public. Les secteurs à haut risque sont ceux où l'IA peut avoir un impact sur les droits fondamentaux ou l'intégrité humaine : éducation, infrastructures critiques, mais aussi RH. Les usages à moindre risque devront simplement faire preuve de transparence, par exemple déclarer que leur chatbot contient de l'IA.

Un groupe de travail du Hub France IA a planché sur les usages de l'IA en matière de ressources humaines : recrutement amélioré, gestion des talents, développement d'une culture inclusive, formation personnalisée, support administratif et rédactionnel, support juridique. Le rapport inclut des retours d'expérience de certains de nos membres, qui ont

testé l'IA par exemple pour la présélection des candidats (filtrage automatisé, scoring des candidats), l'analyse des CV (extractions des données clés, matching de compétences), les chatbots de recrutement ou encore le suivi des collaborateurs (accompagnement de la performance, détection et réduction du turn-over).

En conclusion, l'IA est un outil qui apporte des évolutions et non la révolution, il ne faut pas s'attendre à ce qu'elle change tout à l'avenir. En revanche, il faut se l'approprier pour qu'elle constitue une aide dans sa vie professionnelle, en ayant conscience des risques. Pour ce faire, il convient de bien identifier les usages futurs et donc le retour sur investissement. Il faut également penser son projet à l'échelle, vérifier qu'on possède bien les données et qu'elles sont de bonne qualité.

Enfin, formez-vous à l'IA. Il existe pléthore de formations, qui ne sont pas forcément techniques. Celles de la BPI sont en ligne dans le cadre du programme IA Booster. L'Institut Montaigne propose également une introduction gratuite à l'IA, « Objectif IA », qui fournit toutes les bases. Amusez-vous et testez !



Pour finir, le Hub France IA a lancé le Prix IA & RH pour identifier tous les projets qui existent aujourd'hui. La remise des prix aura lieu le 10 décembre dans les locaux de la mutuelle Alan.



ÉCHANGES AVEC LA SALLE

... De la salle

La rédaction d'un CV exige aujourd'hui une certaine technicité, compétence qui n'a pas forcément de lien avec l'expertise réelle de la personne. En d'autres termes, des personnes très compétentes ne savent pas se mettre en valeur et inversement. L'IA va-t-elle au-delà de la sémantique pour analyser le parcours et détecter les personnes intéressantes ? Ensuite, comment fonctionne l'anticipation du turn-over ?

... Caroline CHOPINAUD

Nous avons suivi quatre ou cinq projets avec une start-up spécialisée, TOP Turnover. Sa solution, qui est à destination des managers d'entreprise plutôt que des RH, semble fonctionner. En gros, elle utilise les données des collaborateurs, comme les salaires, les mails envoyés, etc., qu'elle compare à des données issues du Web. Elle peut ainsi identifier un décalage de salaire entre le collaborateur et le marché et autres signes avant-coureurs d'un turn-over. Elle propose enfin des solutions de remédiation : augmentation de salaire, mais aussi formation.

S'agissant du matching de CV, l'IA ne s'intéresse pas à sa présentation, mais elle extrait les mots-clés et autres informations pertinentes qu'il contient. En revanche, l'IA ne peut exploiter que les données fournies : si le candidat a rédigé un mauvais CV, une IA comme un humain aura du mal à lui laisser une chance. Ensuite, le référentiel de compétences est crucial pour que le matching puisse se faire proprement : la correspondance ne se fait pas mot à mot, mais au travers de vecteurs et de distances. Enfin, l'IA ne travaille pas à la place de l'humain, mais propose un premier tri : elle ne remplace pas l'humain.

... De la salle

On peut procéder à l'inverse et demander à ChatGPT d'écrire son CV !

... Caroline CHOPINAUD

Bien sûr. L'IA générative doit servir avant tout à éviter le syndrome de la page blanche et à aider à structurer ses idées. Sa production doit être travaillée et retravaillée.

TABLE RONDE :

« APPLICATIONS DE L'IA DANS LES RH : DE L'EXPÉRIMENTATION À L'AJUSTEMENT »

Animée par **Solenne LEPINGLE**, *Directrice de l'emploi territorial, CIG Petite Couronne*



Intervenants :

- **Raphaël BEVENOT**,
Chef adjoint, DataLab, Direction interministérielle du numérique (DINUM)
- **Charles FAVEREAU**,
Directeur des systèmes d'information, commune de Montreuil
- **Anne GRJEBINE**,
Senior Advisor Innovation RH, Air France
- **Matthieu LHOMMEDE**,
Directeur des ressources humaines, commune de Montreuil



COMMENÇONS PAR REVENIR SUR L'ORIGINE DE VOTRE INTÉRÊT POUR L'IA ?

... Anne GRJEBINE

Je m'intéresse au sujet depuis une quinzaine d'années. J'ai commencé mon parcours dans la formation et nous savions déjà que l'IA aurait des applications en la matière. Nous disposons de solutions dans des outils tiers proposés par des partenaires sélectionnés au terme d'appel d'offres, par exemple une solution pour aider les hôtes et stewards à réviser leurs examens annuels. Près de 90 % des PNC¹ l'utilisent aujourd'hui, ce qui est considérable, sachant que cet outil n'est pas obligatoire. Les métiers. Nous avons vu arriver

ChatGPT il y a deux ans. Je m'y suis mise, alors que je n'appartiens ni à la tranche d'âge, ni au genre des principaux utilisateurs. En effet, l'IA est le domaine d'ingénieurs en informatique, largement des hommes de 25-35 ans, ce qui ne correspond pas du tout à la démographie de la fonction RH. Ce décalage explique sans doute pourquoi la communauté RH ne s'est pas encore complètement emparée du sujet. Nous devons absolument le faire, car cette technologie transformationnelle nécessite un apprentissage bien supérieur à ce qu'on en dit : il faut savoir converser avec la machine, c'est-à-dire être capable de rédiger des *prompts* correctement.



1. Personnel Navigant Commercial

Il existe des raisons de fond pour que la fonction RH se préoccupe d'IA. Beaucoup a été dit sur ses impacts sur l'emploi, dont beaucoup de désinformation : selon la presse et son interprétation de l'étude Goldman Sachs, 300 millions d'emplois seraient menacés. Or, la fonction RH est garante de l'emploi. Par ailleurs, des études in situ commencent à mettre en évidence des gains de productivité ou des gains de qualité sur certaines populations, mais les données sont trop peu nombreuses pour qu'on puisse les appréhender.

... Raphaël BEVENOT

La DINUM est le fer de lance du numérique au sein de l'État. Nous nous devons donc de suivre les évolutions en la matière. En l'occurrence, nous constatons des évolutions très rapides et un vif intérêt des utilisateurs qui testent ces outils dans le cadre professionnel. Notre équipe s'est montée il y a un an et compte aujourd'hui une quinzaine de personnes, dont le but est de comprendre ce que l'IA peut apporter et de tracer d'emblée des lignes rouges. Notre rôle est aussi d'expérimenter, de tester et de mettre les administrations en capacité de travailler à ce sujet.

L'ACTIVITÉ PUBLIQUE EST-ELLE ADAPTÉE À UNE IMPLÉMENTATION DE L'IA ? LE SECTEUR PUBLIC COMPORTE-T-IL DES FREINS OU DES ATOUTS EN LA MATIÈRE ?

... Charles FAVEREAU

Lors de la déflagration de ChatGPT, le maire s'est rendu compte de l'importance capitale qu'aurait l'IA à l'avenir et a demandé à la DSI de réfléchir à son application au sein de Montreuil, pour prendre le train en marche et pour acculturer les agents. Nous avons été appuyés par quatre élèves-stagiaires de l'INET, à qui nous avons donné trois pistes de réflexion : les grands enjeux éthiques de l'IA et ses perspectives d'utilisation dans une collectivité territoriale. Enfin, nous leur avons demandé de réfléchir à trois cas d'usages que nous pourrions adapter à Montreuil. La fonction publique, comme les entreprises, compte beaucoup de tâches qui n'ont pas le temps d'être effectuées et inversement de tâches effectuées alors qu'elles n'ont pas de valeur ajoutée. L'IA possède un intérêt certain pour ces tâches répétitives et fastidieuses pour les agents, d'où le projet que nous menons avec Matthieu sur un chatbot de procédures RH.



• • • **Matthieu LHOMMEDE**

Le principe de mutabilité signifie que le service public ne doit pas demeurer immobile face aux évolutions de la société ; il doit tenter de répondre aux nouveaux besoins des usagers et suivre les innovations techniques. L'IA se présente comme une évolution inexorable, qu'il faut donc s'approprier en recherchant l'intérêt général. Pour ce faire, il est fondamental d'identifier à la fois son intérêt pour le service public – mieux répondre aux usa-

gers – comme pour les agents – trouver des réponses à certaines impasses de leur quotidien de travail. De fait, nous ne constatons aucune réticence de principe parmi les agents, seulement des interrogations et une certaine méconnaissance du sujet à laquelle nous atteler.



POUVEZ-VOUS PRÉSENTER LE PROJET ALBERT ?

• • • **Raphaël BEVENOT**

Albert répond à la question : que peut faire l'État avec les modèles ouverts ? En effet, ChatGPT et ses émules sont des modèles fermés. Cependant, Facebook, Google et Mistral entraînent des modèles et en mettent certains à disposition de la communauté. Avec Albert, nous nous approprions ces modèles ouverts et nous les spécialisons sur certains jeux de données et certaines tâches. Ainsi, Albert France services a récupéré les données de Service-Public.fr et a été entraîné pour comprendre le langage administratif.

Une soixantaine de conseillers France services qui participent à l'expérimentation peuvent désormais interroger ce RAG¹. Une spécialisation intéressante est que la réponse fournie par Albert comporte une infobulle qui permet d'aller vérifier le paragraphe correspondant de Service-Public.fr. Cette transparence et cette vérifiabilité sont capitales pour nous. Enfin, ce modèle est capable de reconnaître, le cas échéant, qu'il n'a pas la réponse, ce qui limite les hallucinations.

↳ [Présentation d'Albert](#)



1. Retrieval-Augmented Generation soit la génération augmentée de récupération /2. Gestion des emplois et des parcours professionnels

DANS LE SECTEUR PRIVÉ, QUELS CAS D'USAGE APPLIQUÉS AU DOMAINE RH AVEZ-VOUS RENCONTRÉS ?

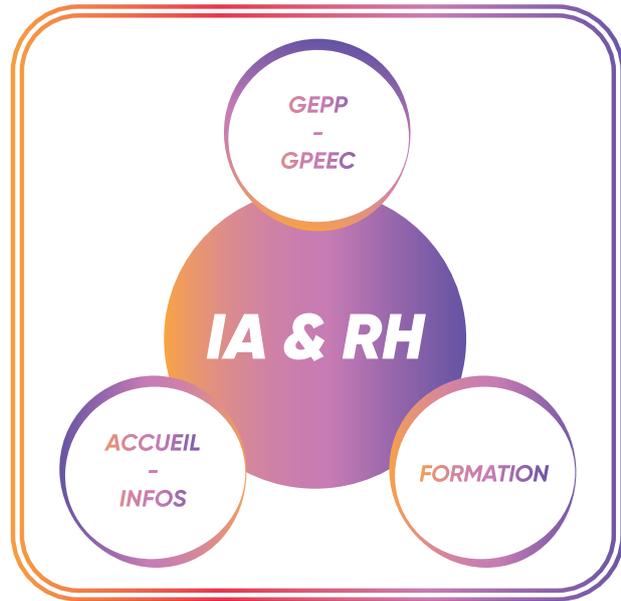
• • • **Anne GRJEBINE**

Les usages de l'IA abondent dans les différents domaines de la fonction RH. Une start-up travaille sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers et permet d'améliorer son

exercice de GEPP2. Anne Chopinaud a parlé du recrutement : des start-ups proposent des solutions incluant l'IA et il est possible de créer son propre agent conversationnel. La sécurité et la confidentialité des données sont ici un enjeu majeur. Air France s'est essayée à créer son propre chatbot RH. L'exercice s'est révélé plus compliqué que prévu, car les réglementations sont très complexes. Nous prévoyons de recourir à une solution externe.

Dans le domaine de la formation, les usages sont incroyablement variés : apprentissage personnalisé, accélération de la production, etc. On peut ainsi produire des modules beaucoup plus vite et beaucoup moins cher, en combinant des outils IA. Par exemple, un directeur de la formation que je connais bien travaillant dans un environnement sécurisé a créé un module avec un environnement simulé et un personnage simulé, grâce à ChatGPT pour le scénario et les dialogues, Midjourney pour les images et ElevenLabs pour la réalité virtuelle. Ce projet lui a pris trois jours, là où il aurait fallu trois mois en situation réelle. Parmi les autres usages possibles en formation, on peut citer la création d'avatars, la traduction des modules ou l'exploitation des verbatim d'enquête QVT. Les utilisations sont innombrables dans tous les domaines de la fonction RH, pour les tâches répétitives, mais pas uniquement. Le travail de veille est par exemple considérablement aidé par l'IA.

Pour tous ces usages, il faut des IA sécurisées, respectant le RGPD et l'AI Act. Au-delà de l'esprit critique, il faut de la compétence dans le champ confié à l'IA pour utiliser l'IA correctement.

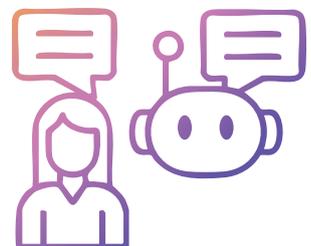


MÊME SI LES APPLICATIONS PEUVENT ÊTRE TRÈS NOMBREUSES, LE LIEN ENTRE RH ET IA N'EST PAS FORCÉMENT ÉVIDENT. COMMENT AVEZ-VOUS CHOISI À MONTREUIL L'USAGE QUI A ÉTÉ FINALEMENT RETENU ?

... **Matthieu LHOMMEDE**

La formule du rapport de l'INET est très pertinente : « faire de l'IA et faire avec l'IA ». Trois grands cas d'usage émergent à mon sens. D'abord, l'aide à la décision – quand on l'interroge sur un plan d'action QVT ou sur des questions statutaires générales, ChatGPT s'avère pertinent, voire très pertinent. Ensuite, l'exploitation du flux de données – Montreuil compte par exemple 200 à 300 mouvements par an, 10 000 actes administratifs et 35 000 paies. Le contrôle de paie s'effectue encore largement à la main dans bien des endroits, parfois à partir de fichiers PDF. Les marges d'optimisation paraissent assez évidentes, malgré les enjeux de confidentialité.

Enfin, la réponse à l'utilisateur – nous avons assez bien formalisé nos procédures, mais la manière dont nous les rendons accessibles est encore très perfectible. Notre intranet est consulté par une partie seulement de notre population d'agents et le moteur de recherche n'est pas toujours pertinent. Il existe une forme d'injustice entre le travail que la DRH peut produire et la perception qu'en ont les usagers, simples agents ou encadrants. La vocation que nous avons assignée au chatbot est d'intermédiaire un peu mieux l'offre d'informations et la recherche que l'utilisateur peut faire parmi ces dernières.



Nous rencontrons nos organisations syndicales à ce sujet dans deux semaines et nous tiendrons dans la foulée la première réunion de lancement avec le prestataire que nous avons choisi. Il restera à tester la solution dans les prochains mois et surtout à voir comment elle sera reçue et appropriée par nos utilisateurs.



QUELLES PRINCIPALES CONDITIONS DE RÉUSSITE IDENTIFIEZ-VOUS POUR LA RÉUSSITE D'UN PROJET D'IA DANS LES RH ?

• • • **Charles FAVEREAU**

Les ténors des GAFAM tiennent aujourd'hui un discours où il est difficile de départager ce qui est réaliste et ce qui relève de la science-fiction. Il faut donc démystifier l'IA et en particulier l'IA générative. Ensuite, il est important de disposer de données extrêmement structurées. Enfin, le choix du LLM1 est très important, car il suscite beaucoup d'enjeux politiques et éthiques : l'IA est-elle frugale ou extrêmement consommatrice de CO2 ? Le LLM a-t-il été entraîné par des millions de personnes exploitées dans les pays du Sud ? Des enjeux de souveraineté se posent également.

• • • **Anne GRJEBINE**

J'ai évoqué les garde-fous. Il faut s'assurer d'une IA sécurisée, responsable et encadrée au sein des organisations. Nous sommes encore maintenant, et probablement pour encore quelques années, dans une phase d'exploration pour trouver les cas d'usages les plus probants. Je crois

Pour ce qui est de « faire avec l'IA », les RH ont un rôle majeur à jouer, aux côtés de la DSI, de la Direction générale et du politique. À Montreuil, nous essayons aussi de penser la manière dont l'IA viendra transformer la relation des agents à leur propre travail, que ce soit en RH ou dans d'autres services.

néanmoins qu'il faut apprendre à s'en servir, ce qui est de la responsabilité de la fonction formation et de la fonction RH au sens large. Un groupe de ma connaissance a mis en place une gouvernance tripartite, c'est-à-dire que le projet IA est rattaché au DRH, au Directeur IT et au Directeur des Opérations. Ce triple reporting illustre bien toutes les dimensions de l'IA : impacts opérationnels, impacts humains, etc. L'IA est aujourd'hui là pour rester. Inversement, le métavers et la réalité virtuelle, très à la mode il y a trois ans, ne me semblent pas du tout aussi importants. Il faut piloter et animer l'IA et surtout former tout le monde, sans sous-estimer le temps d'appropriation d'une technologie qui n'est pas aussi évidente qu'on le dit.

• • • **Matthieu LHOMMEDE**

Le binôme DSI-métier est fondamental dans tout projet informatique. En matière d'IA, la DSI nous a beaucoup poussés, alors que la RH a tempéré la « technophilie joyeuse » de la DSI : l'outil doit servir une fin plus globale, au service des agents.



... Raphaël BEVENOT

À mon sens, le problème est pris dans le mauvais sens. La première étape doit être d'identifier le problème à résoudre, par exemple accélérer le recrutement. Dans notre cas, nous avons trouvé la problématique, expérimenté, constaté des impacts et démontré l'intérêt de l'IA générative à nos sponsors. Il faut passer à l'étape suivante, c'est-à-dire pérenniser le service. Or, les modèles évoluent très vite et leurs nouvelles versions sont bien meilleures que les anciennes. Il faut être capable de changer très vite de technologie. Le deuxième enjeu est d'intégrer au maximum l'IA dans la chaîne de valeur, par exemple avec les outils de *ticketing*. Nous travaillons donc beaucoup sur l'interopérabilité.



ÉCHANGES AVEC LA SALLE

... De la salle

Je souscris à tous les propos tenus. Aujourd'hui, les craintes sur l'IA qui prendra nos emplois sont complètement dépassées. L'enjeu pour nous est de sensibiliser les agents sur la bonne manière d'utiliser l'IA, car beaucoup y recourent déjà régulièrement. Comment accompagnez-vous ces nouvelles pratiques de travail ?

... Anne GRJEBINE

Il est fondamental que la fonction IT puisse proposer des environnements sécurisés. De grandes entreprises ont mis plusieurs LLM – ChatGPT dans plusieurs versions, Claude, Mistral, etc. – à disposition de leurs collaborateurs en les laissant choisir. À défaut, le risque est réel que les salariés saisissent sur des sites externes des données internes, voire confidentielles. Il est également important de donner des consignes : ne pas saisir de données personnelles, par exemple.

... Raphaël BEVENOT

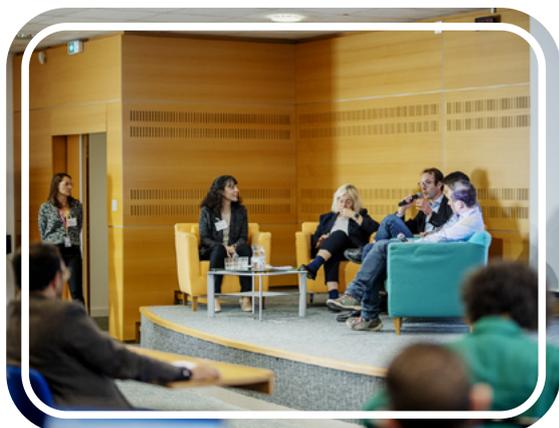
Les ruptures dans les processus mènent au shadow IT et à l'utilisation clandestine de ChatGPT ou autres, qui peut exposer à des lois extraterritoriales. Il faut donc sensibiliser les utilisateurs et accompagner le besoin.

• • • De la salle

On démarque souvent ma collectivité pour des chatbots. Je suis plutôt moteur sur ce sujet, alors que mon SI freine. L'IA permet aujourd'hui de gagner du temps sur certains points, par exemple la possibilité de faire un PowerPoint en quelques secondes, sans connaître PowerPoint. Comment créer ensemble une culture de l'IA, entre SI et RH, et comment positionner le curseur ?

• • • Charles FAVEREAU

Matthieu et moi avons l'habitude de travailler ensemble : l'IA est un projet parmi d'autres. Ensuite, ce projet a bien fonctionné parce qu'il a été porté assez haut, au niveau de la DGS. À titre d'anecdote, nous avons organisé il y a deux ans un séminaire des cadres consacré à l'IA, en leur demandant à l'entrée s'ils craignaient l'IA, s'ils y étaient indifférents ou s'ils en étaient promoteurs. Les résultats ont été partagés très équitablement. Le consultant qui nous accompagnait nous a expliqué que le facteur principal était l'âge.



• • • Matthieu LHOMMEDE

Pour la deuxième partie de votre question, nous n'avons pas d'usage prescriptif sur l'usage de shadow IA, phénomène dont nous connaissons mal les contours dans notre collectivité. La prochaine étape sera de structurer un discours plus normatif, mais nous n'en sommes pas tout à fait là.

• • • De la salle

Dans quelle mesure l'IA peut-elle être intéressante pour le traitement des données, que les DRH manipulent en grands volumes ?

• • • Raphaël BEVENOT

Des travaux portent par exemple sur les bilans sociaux. Le vrai enjeu en la matière porte sur la qualité et la structuration de vos données.

• • • Solenne LEPINGLE

La question des SIRH et de l'interopérabilité se pose également, sachant que les données peuvent être extrêmement confidentielles.

• • • Raphaël BEVENOT

Les SIRH sont souvent des progiciels très lourds qui ne facilitent effectivement pas toujours l'intégration d'outils tiers.

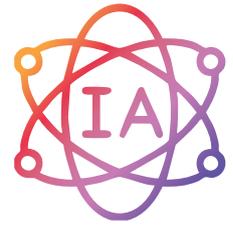
• • • Solenne LEPINGLE

Avez-vous un mot de la fin ?

• • • Anne GRJEBINE

Il faut se lancer de manière intelligente, responsable, posée et mesurée, sachant que cette technologie s'apprivoise en l'utilisant.

Ensuite, le potentiel pour la fonction RH n'est pas à mon avis dans l'utilisation libre, mais dans le fait de créer des agents personnalisés, ce qui peut être permis par les choix technologiques assurés par l'IT. Les chatbots ne sont qu'un exemple. Une grande entreprise industrielle a donné la possibilité à tous les salariés de créer leurs agents. Elle compte actuellement plus de 400 agents en production dans différents domaines. Quand un agent est considéré comme performant, ils l'auditent et ils le rendent officiel.



• • • Matthieu LHOMMEDE

Apprivoiser l'outil en l'utilisant est une bonne manière de se faire un avis. Quelques collectivités nous précèdent : nous avons par exemple échangé avec Orléans Métropole et le Centre de gestion du Finistère. Avoir une équipe projet regroupant agents de l'accueil et agents gestionnaires me semble indispensable pour développer une vision partagée, au plus proche de la cible. Il s'agit de répondre aux besoins des usagers, mais aussi, et même avant tout, à ce stade, aux attentes de nos agents.

• • • Raphaël BEVENOT

J'insiste sur le besoin d'acculturation et de formation. La bonne approche est de réaliser des POC¹, de se renseigner sur des cas d'usage et de tester. Sur France Services, par exemple, nous nous sommes rendu compte que, sans changer de modèle pendant huit semaines, les retours étaient de plus en plus positifs. Les agents disaient d'eux-mêmes que s'ils avaient appris à bien interroger Albert, l'IA répondait bien. Il faut donc avancer petit pas par petit pas.

1. Étude de faisabilité

TABLE RONDE :

« DE L'IDENTIFICATION DES IMPACTS SUR LES MÉTIERS À LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DES AGENTS : QUELS ENJEUX D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES RH ? »

Animée par **Estelle BOUCHETARD**, chargée d'études et conseil RH, Direction de l'emploi territorial, CIG Petite Couronne



Intervenants :

- **Cyril DEMOURES**,
Auteur de l'étude « Un outil de cartographie des métiers concernés par l'intelligence artificielle dans les collectivités » en tant qu'élève administrateur de la promotion Hubertine Auclert, Institut national des études territoriales (INET)
- **Christophe WILLAERT**,
Consultant, enseignant, formateur, Cyberlabe



FAUT-IL INTÉGRER L'IA DANS LES USAGES ET LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES EN RH ? UNE COLLECTIVITÉ PREND-ELLE DES RISQUES EN N'Y ALLANT PAS ?

... **Christophe WILLAERT**

Pour prendre une analogie, fallait-il passer aux ordinateurs dans les années 1980 ou rester à la machine à écrire ? Quand Internet est apparu, fallait-il s'y intéresser ou penser que ce n'était qu'une mode ? ChatGPT est arrivé il y a deux ans. Le sujet ne devrait pas disparaître, bien au contraire. Microsoft travaille à l'intégrer dans la prochaine version de Windows. Les futurs claviers d'ordinateur auront une touche « IA ». L'IA débarque également dans nos smartphones. Même si les organisations ne s'y mettent pas, tout un chacun le fera de son côté. La machine, c'est-à-dire être capable de rédiger des prompts correctement.



... Cyril DEMOURES

L'IA est déjà dans les collectivités. Des outils en ligne sont déjà utilisés par vos agents, en sous-marin. Il est illusoire de vouloir les interdire. La question n'est donc pas de savoir s'il faut y aller, mais comment, pourquoi et sur quelles tâches.



QUELS SONT LES IMPACTS DE L'IA SUR LES MÉTIERS ET COMMENT IDENTIFIER CES IMPACTS ? CYRIL DEMOURES, PRÉSENTEZ-NOUS LE TRAVAIL RÉALISÉ DANS LE CADRE DE VOTRE PROJET COLLECTIF À L'INET.

... Cyril DEMOURES

La question de l'intelligence artificielle n'est pas que technique, mais avant tout une question d'organisation du travail. Les ressources humaines doivent s'y intéresser, à la fois en interne et pour les impacts qu'elle aura sur l'ensemble de la collectivité.

Si vous demandez à votre DSI une analyse des flux, vous constaterez sans doute que des agents s'y rendent régulièrement pour effectuer les tâches qui leur incombent dans le cadre de leur travail.

Notre commanditaire était la DGA Ressources de la ville de Lyon et la cartographie répondait à deux objectifs :

- Sensibiliser les élus et dirigeants territoriaux aux changements à venir pour leurs organisations ;
- Orienter les ressources d'accompagnement du changement vers les secteurs et les métiers les plus concernés par l'IA, pour les faire évoluer ou les protéger.

Nous avons choisi de nous appuyer sur les travaux de chercheurs de l'Organisation mondiale du travail en date d'août 2023, qui se sont intéressés aux tâches des métiers. Ils ont identifié que certaines tâches administratives pouvaient être concernées par une IA générative comme GPT4, par exemple photocopier et télécopier des documents, alors que d'autres, comme maintenir l'ordre public ou patrouiller dans les rues, ne l'étaient pas. Ils ont ensuite noté chacune des tâches de leur typologie de métier entre 0 et 1 et effectué une moyenne du score de chacune de ces tâches, ce qui permet de classer les métiers du plus au moins concerné. Le métier de policier municipal est par exemple peu concerné par GTP4. Pour autant, l'IA peut intervenir dans ce métier, au travers par exemple des caméras intelligentes (IA de reconnaissance).

Nous avons rapproché les fiches métier de l'OMT de celles du Centre national de la fonction publique territoriale, afin de transposer les notes. Nous avons ensuite appliqué ces notes au tableau des effectifs de la collectivité.

Contrairement au métier de policier municipal, d'autres métiers sont beaucoup plus concernés par l'IA générative. 50 % des tâches d'un assistant de gestion DRH peuvent par exemple être effectuées tout ou partie par GPT4. Pour autant, l'étude de l'OMT montre bien un certain nombre de limites : il s'agit de l'impact potentiel maximal, sans prendre en compte toutes les barrières organisationnelles ou humaines qui existent aujourd'hui dans les collectivités.



Un autre exemple très frappant est celui des agents d'accueil. Un chatbot doté d'une IA générative peut aujourd'hui répondre aux questions d'un usager, peut-être parfois avec un peu plus de précision. Ce métier est donc très concerné. Pour autant, est-ce notre conception du service public qu'il soit rendu par une machine ? Pour beaucoup de collectivités, il s'agit d'une ligne rouge : elles se refusent de voir une IA générative face au public. En revanche, une IA générative peut être au service de l'agent d'accueil, pour conserver de l'humain au cœur du service public.



Nous avons conclu que près d'un poste sur deux de la commune témoin est concerné par l'IA générative à différents titres, ce qui est considérable. En d'autres termes, pour un poste sur deux, 25 % des tâches peuvent être effectuées pour tout ou partie par GPT4.

Nous avons pu tirer plusieurs conclusions :

- Les postes de catégorie A et de catégorie B sont davantage concernés par l'IA générative que les postes de catégorie C. Pour autant, on trouve parmi les catégories C la proportion la plus importante de « très concernés », comme agent d'accueil ou assistant de gestion. Les filières administrative et culturelle sont plus concernées que les filières médico-sociale et technique : un jardinier ou un policier municipal ne seront pas remplacés par GPT4.
- Les directions ressources sont davantage concernées que les directions métier.
- Enfin, les métiers féminisés sont plus concernés que les autres. Pour autant, les résultats seraient différents au niveau d'un Conseil départemental : les travailleurs sociaux, qui sont de catégorie A, seraient à mon sens peu concernés par l'IA générative, puisque ces métiers sont fondamentalement humains.

Les recommandations sont de trois ordres :

- Associer les organisations syndicales et les agents ;
- Sensibiliser les agents aux enjeux de l'IA ;
- Former : anticiper les impacts de l'IA sur les métiers en développant des formations en lien avec le CNFPT, qui a déjà entamé une réflexion.



➤ [Consulter l'étude complète](#)



La scolarité de l'INET prévoit un stage « projet collectif » de douze semaines dans une collectivité française, regroupant les trois filières formées dans cette école : les ingénieurs en chef territoriaux, les conservateurs et conservatrices territoriaux des bibliothèques et les administrateurs et administratrices territoriaux. 4 élèves ont contribué à cette étude : Cyril DEMOURES, Elmira ALYEVA, Cyril PHILIS et Laurine AUBERT.



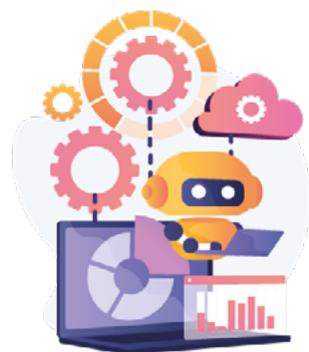
FACE À CES DÉFIS, COMMENT AXER LES CONTENUS DE FORMATION POUR ASSURER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DES AGENTS ?

• • • Christophe WILLAERT

Le monde évolue. Apprendre continuellement est la seule manière d'affronter les changements qui ne cessent de survenir, de plus en plus vite : nous sommes passés de 7 milliards d'habitants à 8 milliards et nous devrions être 9 milliards d'ici quinze ans. Tout s'interconnecte avec Internet.

Pour suivre l'actualité de l'IA au quotidien, je peux dire que le domaine évolue tous les jours, avec des changements significatifs ne serait-ce qu'en un mois. En mai, Open AI a organisé une conférence sur ce qui était à venir : au lieu d'interagir avec ChatGPT par le clavier, on pourra bientôt utiliser ces outils par la voix. L'IA pourra écouter, parler et voir, ce qui devrait révolutionner le monde de l'éducation et de la formation. Dès lors, l'important sera de conserver le sens de l'effort : on n'apprend pas grand-chose si l'on demande simplement à ChatGPT d'effectuer le travail à notre place. Au-delà de l'e-learning, on pourra bientôt s'auto-former avec l'IA.

Il faut aussi imaginer d'autres méthodes. Par exemple, s'inspirer de ce qui se fait dans le monde informatique, avec les méthodes dites agiles qui mettent l'accent sur l'apprentissage continu et l'amélioration collective. Autre exemple, les BBL (Brown Bag Lunch) consistent à prendre du temps sur la pause déjeuner pour monter en compétences et apprendre des choses nouvelles, sachant que transmettre un savoir est aussi la meilleure manière de l'acquérir.



AU-DELÀ DES CONTENUS, L'INTÉGRATION DE L'IA RÉINTERROGE-T-ELLE LA CONCEPTION DE LA FORMATION ET DES PLANS DE FORMATION ?

• • • Cyril DEMOURES

L'IA ouvre tout une gamme d'innovation pédagogique, avec notamment la possibilité de créer du contenu directement et à faible coût. Au-delà, les managers deviendront des formateurs eux aussi.

• • • Christophe WILLAERT

Il est important de se former sur les sujets technologiques (hard skills) et sur les compétences sociales (soft skills). Beaucoup de personnes se sont formées sur un volet et auraient besoin de compléter leur formation sur l'autre. Les silos sont un problème majeur dans les organisations, que ce soit dans leur structuration comme dans les espaces de travail : le service RH est à un endroit, le service informatique à un autre, sans interconnexion. Il faut donc les favoriser, d'autant plus sur le sujet de l'IA. Ensuite, les organisations s'inscrivent dans des logiques pyramidales, ce qui n'est plus toujours adapté au XXI^e siècle. Il faut donner davantage d'espace de liberté à chacun.

... Cyril DEMOURES



Je suis tout à fait d'accord. Ces changements devront être effectués avec les agents, d'où l'importance de les associer, puisque personne ne connaît mieux le travail que la personne qui l'effectue. Une option consiste à organiser des ateliers en équipe pour identifier là où l'IA peut être un atout ou inversement un danger.

... Christophe WILLAERT

Si l'on se reporte à la courbe d'adoption des smartphones, ils ont d'abord été réservés aux *early adopters* avant de se propager. Il reste toujours des personnes qui n'utilisent pas cette technologie. Il est intéressant d'identifier dans une collectivité ou dans une organisation ceux qui peuvent jouer un rôle moteur. Il faut ensuite trouver les logiques pour faire avancer ensemble, d'où mon intérêt pour les communautés de pratiques.

... Estelle BOUCHETARD

Vos propos font penser aux techniques de co-développement pour embarquer les agents dans des projets IA qui partiraient du besoin et de la base.

... Christophe WILLAERT

Un auteur néerlandais, Jurgen Appelo*, a écrit un ouvrage sur le « management 3.0 ». Il y revient notamment sur la notion de délégation. Si par exemple une équipe est surchargée, le niveau zéro de délégation consiste à saisir le manager pour demander une embauche. À l'autre extrême du spectre, l'équipe réalise elle-même l'embauche. Le management doit aussi se réinventer, car il n'est plus forcément adapté à des logiques où il faut pouvoir évoluer rapidement.

... Estelle BOUCHETARD

On est moins dans la formation ponctuelle et individuelle, où chaque agent part se former avant de revenir dans sa collectivité, et plus dans un apprentissage quotidien. Pouvez-vous développer cette idée ?

... Christophe WILLAERT

L'idéal en matière d'IA est de pouvoir tester : il suffit d'un ordinateur et d'un accès à Internet. Il faut favoriser la possibilité d'expérimenter, tout en érigeant évidemment des garde-fous et en responsabilisant les utilisateurs.

... Cyril DEMOURES

J'ai rejoint début septembre une collectivité, le conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, qui a fait un pas vers l'IA générative en déployant l'IA Copilot au travers de la suite Office. Elle est aujourd'hui accessible jusqu'au niveau chef de service. Elle permet déjà d'automatiser certaines tâches, comme la création d'un PowerPoint, dans un circuit fermé évitant la fuite de données. Nous apprenons peu à peu à intégrer ces solutions dans nos tâches quotidiennes. Par exemple, mon directeur général adjoint m'a donné des instructions et trois points qu'il souhaitait voir sur le rapport d'orientation budgétaire. J'ai pu donner le document et ces trois points à l'IA, qui m'a réalisé une première version de l'édito du président.



... Christophe WILLAERT

ChatGPT est sorti il y a deux ans. Depuis, le produit a évolué et d'autres acteurs sont arrivés : Google notamment a rattrapé son retard. En France, nous disposons de Mistral. Comme cela a été évoqué, il existe également des outils Open Source, qui permettent de faire tourner sa propre IA localement.



Des idées à retenir :

La formation sur l'IA réside plutôt dans un apprentissage du quotidien : il faut tester et non pas suivre une formation en tant que telle, où l'on recevrait un savoir que l'on pourrait appliquer. Cela nécessite donc de mobiliser les managers, mais aussi embarquer les agents et de créer des espaces d'échange et de pratiques au sein des collectivités.



ÉCHANGES AVEC LA SALLE

... De la salle

Merci de l'organisation de cette journée. Comme femme de plus de 50 ans, je prends un petit coup de vieux ! À mon retour, au lieu de lancer un concours de cuisine, je demanderai peut-être qui utilise aujourd'hui l'IA pour identifier les personnes-ressources qui utilisent d'ores et déjà l'IA.

... Cyril DEMOURES

Les collectivités sont peu avancées sur le sujet aujourd'hui. Vous n'êtes pas la seule ! Beaucoup de changements se sont déjà produits en un an. Dans le cadre de notre projet collectif à la ville de Lyon, nous avons dressé un benchmark des usages. Il s'agit alors d'IA spécialisées, par exemple pour la rénovation thermique des bâtiments ou pour prédire le nombre de plats à préparer à la cantine.

... De la salle

Il y a une quinzaine d'années, quand le numérique est arrivé massivement dans les organisations, on a vu apparaître le mentorat inversé, où des jeunes expliquaient aux patrons comment fonctionnaient les nouvelles technologies. Nous sommes un peu ici dans la même démarche.

• • • De la salle

Les échanges ce matin ont beaucoup porté sur les liens entre la DRH et la DSI, mais il faudrait aussi parler de la Direction juridique, notamment pour ce qui est de l'IA à sélectionner. Je suis également preneuse d'éléments ou de conseils sur les liens entre IA et écologie : comment choisir des IA compatibles avec la transition écologique ?

• • • Christophe WILLAERT

Le sujet du droit est essentiel et il s'agit d'un domaine d'experts. Le passage de l'AI Act fournit des lignes directrices là où nous étions auparavant dans le flou.

Ensuite les IA consomment aujourd'hui beaucoup d'énergie. Chaque nouvel usage consomme davantage que le précédent : générer une image consomme 60 fois plus de ressources que d'échanger avec ChatGPT. La création du modèle nécessite elle-même de l'eau et de l'électricité en quantité astronomique. au point que Microsoft a conclu un accord pour pouvoir utiliser la centrale nucléaire de Three Mile Island pour ses propres usages. Toutefois, des révolutions sont à venir, avec l'informatique quantique et l'informatique neuromorphique.

• • • Cyril DEMOURES

Le ministère de la transition écologique a publié un guide sur l'IA frugale et lance des appels à projets, soit pour que l'IA aide à la transition écologique, soit pour qu'elle soit peu utilisatrice de ressources. Des labels permettront peut-être prochainement de savoir quelle IA est plus vertueuse que les autres. Plus la base de données sur laquelle se fonde l'IA est petite, moins la consommation est importante. Ainsi, Copilot, intégré à la suite Office, donne l'option de se fonder seulement sur son disque dur ou partout sur Internet. La croissance des usages entraînera une hausse de la consommation d'énergie, mais il existe des moyens de la limiter.

• • • Christophe WILLAERT

L'erreur consiste aussi à utiliser partout de l'IA générative, par exemple pour de la traduction, alors que les anciens systèmes fonctionnent assez bien et sont beaucoup moins consommateurs de ressources.

• • • De la salle

Pour voir un cas concret, avez-vous utilisé ChatGPT ou autre outil pour préparer votre présentation ? Ensuite, un objectif de l'enquête confiée par la ville de Lyon était-il de toucher davantage des métiers identifiés comme non concernés ? Par exemple, un jardinier pourrait utiliser l'IA pour faire son planning à l'année.

• • • Cyril DEMOURES

Je n'ai pas fait faire ma présentation par ChatGPT, car je l'ai réalisée il y a un moment déjà et l'option n'existait pas à l'époque. J'ai essayé avec Copilot récemment, mais le résultat n'était pas très probant.

En début de mission, nous avons demandé à ChatGPT de produire des éléments, mais nous n'avons sans doute pas été assez spécifiques dans notre prompt : il a fourni une réponse très générale, alors que la ville de Lyon possède un contexte très spécifique, que nous n'avons pas pu saisir dans l'outil, pour des questions de confidentialité.

Quand nous parlons de métier non concerné, cela ne signifie pas qu'aucune tâche ne peut être assistée par l'IA générative. En revanche, est-ce toujours pertinent ou utile ?

• • • De la salle

Quelles sont les ressources pour créer des modèles de type RAG, notamment sur les questions statutaires ou juridiques ?

• • • Christophe WILLAERT

Il n'est pas très compliqué de créer un RAG. Dans un environnement Microsoft, tous les documents d'un dossier peuvent par exemple être indexés pour être interrogés par la suite. Google a publié un outil gratuit, NotebookLM, à qui l'on peut fournir jusqu'à 50 documents : PDF, pages Web et même vidéos. Une fonctionnalité intéressante est qu'il est possible de vérifier la source de chaque réponse.



CONFÉRENCE :

« IMPACT DE LA TECHNOLOGIE SUR LE TRAVAIL ET LEVIERS DE RÉUSSITE DANS L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT »



Intervenant :

◦ **Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON**,
*professeur, titulaire de la chaire
psychologie du travail au Conservatoire
national des arts et métiers
de Paris (Cnam)*

Je travaille sur les usages et les incidences des technologies et des nouvelles formes de travail sur l'activité, notamment la santé au travail. Je cherche plus particulièrement la manière de faire de la technologie un outil ou une ressource dans le travail.

Mon but aujourd'hui est d'interroger la fonction que peuvent avoir les technologies émergentes, dont l'IA, comme instrument potentiel du développement de l'activité et de son rayonnement, c'est-à-dire qui puisse maintenir un pouvoir d'agir et de la capacité d'action. Il s'agit, plus généralement, de discuter du rôle et de la place que doivent tenir ces technologies émergentes sur la qualité du travail et la qualité de vie au travail, vecteurs essentiels de la santé au travail.

Le travail est une projection de soi-même : on cherche à imprimer sa marque, à faire preuve de créativité, d'innovation et même de ruse. Comme le disait mon collègue et prédécesseur Christophe Dejours, « travailler, c'est trouver ». »



Or, le fait d'être empêché d'effectuer son travail comme on l'entend en raison d'outils inadaptés ou contraignants, ne disposer d'aucune marge de manœuvre ou ne

pas pouvoir innover dans son travail, par exemple en raison du diktat de procédures ou de technologies prescriptives et normatives – tout cela est extrêmement délétère pour la santé psychique de l'individu. Dans un avenir du travail marqué par les nouvelles formes de travail hybride (télétravail, travail nomade, travail mobile, coworking, organisations agiles, flex-office, etc.) et l'irruption massive des technologies émergentes, il s'agit de voir comment on peut faire un meilleur travail. Il en va de l'efficacité au travail comme de la qualité du travail.

• Comment peut-on faire un meilleur travail ?

Les technologies peuvent apporter un réel soutien et de réelles ressources dans le travail : automatiser les tâches cognitives inutiles, rébarbatives, laborieuses, monotones et peu valorisantes, tout comme les robots et la mécanisation ont soulagé les tâches physiques, pour permettre de s'investir dans des tâches à plus haute valeur ajoutée, plus stimulantes et qualifiantes. Cette vision est toutefois très techno solutionniste : ces petites tâches insignifiantes pour l'organisation sont peut-être importantes pour moi. Elles me permettent de me reposer ou de vagabonder intellectuellement. Si toutes les tâches sont à valeur ajoutée, les attentes à mon égard sont plus importantes.

Ces mêmes technologies peuvent se révéler extrêmement délétères pour la santé des agents, en altérant les conditions d'exercice du travail et en s'appropriant le cœur du métier. Il faut distinguer ce que la technologie fait et me permet de faire et ce qu'elle me fait en ne me permettant plus de faire ou de mal faire. Ces technologies sont donc autant une condition de réalisation du travail qu'un facteur de construction psychique, sociale, cognitive de l'individu au travail.

Le CNAM a développé la « clinique des usages », dans l'idée que la technologie n'est pas seulement un instrument au service de l'activité, mais aussi un instrument au service du dialogue sur le travail. La technologie cristallise en effet tout un ensemble de problèmes : charge de travail, relations avec le manager, articulation entre vie privée et vie professionnelle. L'outil vient déclencher, mais plus souvent révéler et amplifier les problèmes existants. Les technologies peuvent donc être médiatrices pour une discussion sur le travail.

• Quelles sont les conditions d'acceptation de ces technologies émergentes ou innovantes ?

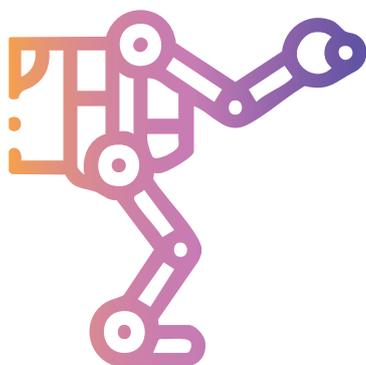
On peut identifier quatre grands facteurs :

- Premièrement, la technologie doit être utile et répondre à des besoins. Pour ce faire, il faut identifier les besoins et donc aller sur le terrain, échanger, organiser des groupes de co-analyse d'activité ;
- Deuxièmement, la technologie doit être utilisable, ergonomique et confortable à utiliser. Des technologies peuvent donc être utiles, mais non utilisables. Inversement, des outils sont très ergonomiques et conviviaux, mais leur utilité est questionnable ;
- Troisièmement, la technologie doit ensuite être accessible, c'est-à-dire utilisable par l'ensemble des utilisateurs, quels que soient leurs déficiences et besoins spécifiques ;
- Quatrièmement, la technologie doit s'incarner dans l'activité, c'est-à-dire qu'elle doit participer au développement et à la valorisation de l'individu, de son métier et de son activité. Elle respecte les pratiques professionnelles, les règles de métier ; elle favorise l'autonomie et autorise l'innovation au travail. Elle permet aussi le détournement de l'outil : on peut se l'approprier, elle n'est pas figée ou rigide. Elle permet toujours au salarié de faire autorité dans son travail.



• Quelles sont les conditions d'acceptation située des technologies émergentes dans l'activité ?

Elles sont quatre : personnelle, interpersonnelle, organisationnelle ou métapersonnelle et identitaire ou transpersonnelle. Premièrement, il s'agit de voir en quoi l'usage du dispositif peut être un facteur de performance, d'efficacité et d'efficience au travail. C'est le confort émotionnel, c'est-à-dire l'émotion qu'on ressent au travers d'une technologie, mais aussi la confiance vis-à-vis de l'outil. Dans le cas de l'IA, il faut avoir confiance dans les données transmises.



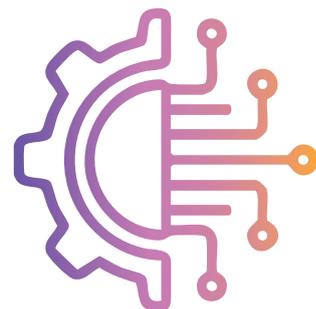
Prenons l'exemple d'un exosquelette développé dans une entreprise de construction qui permet de réduire les tensions dans les membres supérieurs, notamment des mains. Or, il change le geste professionnel : on perd en précision et en dextérité. D'autres

exosquelettes manquent de fluidité : je dois m'adapter au rythme de la machine et donc empêcher mon geste. Or les TMS ne viennent pas seulement d'une répétition du geste, mais d'un empêchement du bon geste.

Dans un autre cas encore, l'exosquelette ne peut être enfilé qu'avec l'assistance d'un autre membre de l'équipe. Comme il faut le mettre et l'enlever plusieurs fois par jour, le risque est élevé qu'il suscite des tensions collectives. Pour pallier ces perturbations sociales, l'organisation peut être tentée de regrouper les tâches nécessitant l'exosquelette, mais au risque d'accentuer la charge de travail.

Enfin, quel est le rôle social ou politique de la technologie dans l'organisation ? On peut voir la technologie comme un pis-aller qui empêche l'entreprise de s'interroger sur les causes organisationnelles réelles de la fragilité de ses salariés. En d'autres termes, on leur donne les moyens de tenir, alors que les cadences et exigences de travail sont toujours aussi insoutenables. En proposant ces prothèses technologiques, on individualise aussi la problématique de la pénibilité et on évite de porter les critiques sur l'organisation du travail.

Des études portent sur les effets de l'IA sur le bien-être psychologique. Elles mettent en avant un isolement accru des individus au travail. Au lieu de demander de l'aide à des collègues, je me tourne davantage vers l'IA, notamment l'IA générative. Il en résulte une plus grande individualisation des tâches et, par extension, un délitement de la dimension collective au travail. Dans des entreprises, des personnes se servent même de l'IA pour justifier leurs propositions, car l'organisation accorde davantage de confiance au système qu'à l'individu. On observe ainsi des effets de soumission à l'autorité technique : ainsi de la personne ayant fait demi-tour sur l'autoroute, parce que son GPS lui avait dit de faire demi-tour dès que possible.



La deuxième dimension est interpersonnelle : en quoi ces technologies contribuent-elles à maintenir à la fois le collectif de travail et le travail collectif ? Prenons l'exemple de Paro, un robot ressemblant à un bébé phoque, déployé dans un EHPAD. Son introduction a permis à une personne âgée de s'ouvrir et de retrouver des conduites sociales. En revanche, l'outil a perturbé le travail de l'aide-soignante, qui dépassait sa fonction de cure¹ pour aller vers du care² : elle discutait avec la personne âgée pour la stimuler, moments de la journée où elle pouvait souffler et se sentir utile. Le robot est devenu son ennemi ou son concurrent, alors même qu'elle en constate l'utilité pour la personne âgée. Il ne faut donc pas retirer le robot, mais impliquer l'aide-soignante pour intégrer cet outil comme un médiateur de la relation avec l'autre.

Le troisième niveau d'acceptation est organisationnel : en quoi la technologie m'ouvre ou me ferme-t-elle des marges de manœuvre ? Ainsi, dans le travail à distance, nombre de technologies sont là pour « fliquer » le travail. Prenons l'exemple d'une technologie de voice picking dans un entrepôt, c'est-à-dire un système vocal qui organise le travail des employés. Par le passé, cet employé lisait la feuille de commande et s'appliquait à constituer une « belle palette », cubique, qui ne s'effondre pas

¹ To cure : soigner

² To care : prendre soin



quand son collègue la transporte. Il avait aussi en tête le client final, évitant de placer les produits les plus lourds au-dessus des produits les plus légers. Il faut du temps supplémentaire pour effectuer ce travail, qui répond à mon critère du bon travail et qui est reconnu par ses collègues. L'outil n'en a cure : il recherche la performance et la rapidité. Il peut générer non seulement du mal-être au travail, mais aussi des tensions avec son manager, notamment.



ÉCHANGES AVEC LA SALLE

... De la salle

Si l'outil de *voice picking* était paramétré en prenant en compte les recommandations des préparateurs de commande, il pourrait aussi faire une belle palette..

... Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON

Effectivement, s'il était bien pensé et bien paramétré, ce qui implique de l'intelligence.

L'outil peut prendre la main sur les pratiques conscientes, mais aussi inconscientes. Prenons l'exemple d'une IA de détection de chute, première cause de mortalité des personnes âgées à domicile. Dans le cadre d'un programme ANR, nous avons mis en place une IA capable de détecter les conduites à risque, de demander à la personne si elle va bien en cas de chute et à défaut d'appeler les secours. Nous avons constaté qu'après déploiement du système, les personnes tombaient beaucoup plus brutalement et criaient beaucoup plus fort qu'avant. Il s'est avéré qu'elles exagéraient leur chute pour être sûres qu'elle soit bien détectée par le système. La dernière condition est transpersonnelle : en quoi ce système me permet-il d'exercer toujours le même métier, tant dans les compétences que dans les gestes professionnels ? Il faut parfois apprendre non seulement un nouvel outil, mais aussi une nouvelle façon d'exercer le métier par l'outil. Ainsi de la chirurgie assistée par ordinateur : par le passé, le chirurgien sentait la maladie, à l'odeur, à la vision et au toucher. Le rapport au travail n'est plus le même. De même, le geste professionnel change : le scalpel est remplacé par un joystick. L'équipe n'est plus ensemble autour du malade, mais chacun est éclaté, dans son coin. Si en revanche la machine se bloque ou l'état du patient empire, il faut retravailler comme avant. Ai-je toujours la même compétence qu'avant et la même confiance dans cette compétence ?

En conclusion, il faut des IA acceptables pour une

activité soutenable. Une technologie émergente devient acceptable sur le plan de l'activité et de la santé quand on peut agir sur elle pour la transformer et se l'approprier, mais aussi quand elle agit favorablement et durablement sur nous, notre activité et le système social et organisationnel dans lequel nous œuvrons. Il faut être acteur et agent de son activité, avoir l'impression d'y être pour quelque chose dans ce qui se passe, sans être un simple exécutant de la machine. Les transformations générées par ces technologies doivent avoir des effets favorables sur ce que nous sommes, dans notre expérience, notre trajectoire, notre subjectivité, dans ce que nous faisons au niveau individuel, mais aussi collectif, et dans tout ce que nous efforçons de construire quotidiennement par notre travail – nos règles, nos pratiques, nos habitudes. La technologie doit permettre d'accomplir un bon et un beau travail, de s'accomplir et de se réaliser dans ce travail. Elle doit favoriser l'activité et accompagner son développement. Enfin, la technologie doit être mise en débat, questionnée, intégrée et ajustée, parfois même refusée. N'oublions jamais que l'IA n'est pas intelligente par elle-même. Il faut donc une démarche participative et inclusive de tous acteurs, anthropocentrée et prospective, partant de l'activité et des utilisateurs finaux.

Retrouvez sur la page de la RERH le support de présentation de Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON, professeur au CNAM, sur les impacts de la technologie sur le travail et les leviers de réussite dans l'accompagnement au changement.

↳ [Support de présentation](#)



TABLE RONDE :

« L'IA RÉVOLUTIONNE-T-ELLE VRAIMENT LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ? »

Animée par **Jean GHEROLDI**, chargé d'études et conseil RH, Direction de l'emploi territorial, CIG Petite Couronne



Intervenants :

- **Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON**, professeur, titulaire de la chaire psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers de Paris (Cnam)
- **Déborah BOZZOLINI**, chargée de développement, AssessFirst
- **Alice INARD** responsable du service emplois et compétences, commune de Villejuif



LE DOMAINE DU RECRUTEMENT EST L'UN DES SECTEURS RH LES PLUS CONCERNÉS PAR LE DÉVELOPPEMENT DE L'IA. LES CAS D'USAGE SONT NOMBREUX EN LA MATIÈRE : RÉDACTION D'ANNONCES, CRÉATION DE TESTS D'ÉVALUATION, ANALYSE ET TRI DE CV, ETC. CETTE AIDE EST-ELLE PERTINENTE ? JUSQU'À QUEL POINT L'IA PEUT-ELLE AIDER LE TRAVAIL DU CHARGÉ DE RECRUTEMENT, VOIRE LE SUPPLÉER ?

• • • **Alice INARD**

Villejuif compte 1 200 agents permanents pour une centaine de recrutements. Notre exemple d'usage est modeste, mais très facile à mettre en œuvre et sans coût. Par le passé, nous publiions des fiches de poste peu attractives, très longues, avec beaucoup de détails et d'informations qui n'intéressaient pas forcément les candidats. Nous pouvions parfois faire appel à un prestataire externe pour rédiger des annonces attractives, ce qui avait un coût. Or, une réorganisation a nécessité de publier une quinzaine d'annonces dans un laps de temps assez court. Nous avons alors eu l'idée d'utiliser ChatGPT, et ce sans formation théorique, car cet outil est extrêmement ergonomique. Nous avons chargé nos annonces dans ChatGPT et nous lui avons posé des questions (prompts). Nous lui demandons ainsi d'utiliser l'écriture inclusive, de respecter un format en trois parties (contexte, missions, profil) et de mettre en avant la transition écologique. Une fois obtenue une annonce jugée satisfaisante, il est possible de conserver ces prompts et les transmettre au reste de l'équipe. Nous n'utilisons que des éléments du domaine public, car ces annonces étaient déjà postées sur notre site Web. Nous avons bien sensibilisé l'équipe à ne pas saisir de données personnelles ou confidentielles.

Suite à ces nouvelles annonces, nous constatons que nous recevons jusqu'à quatre fois plus de candidatures pour une offre. Soit, nous avons réussi à capter des personnes plus facilement, soit ChatGPT a utilisé des mots clefs qui nous permettent d'être mieux référencés sur les job boards et donc avoir plus de visibilité auprès des candidats.



Avant :

Postes n°



CONSEILLER EN RECRUTEMENT ET ORGANISATION (H/F)

Filière : Administrative	Catégorie : A
Cadre d'emploi : Attaché	
Grades Attaché	
Temps de travail : Complet	

RATTACHEMENT

Direction Générale Adjointe : Ressources
 Direction : Ressources Humaines
 Service : Emplois et compétences

MISSIONS ET CONTEXTE

Au sein de la Direction des Ressources Humaines et sous la responsabilité du responsable en charge du service Emploi & Compétences, il/le conseiller/ère en recrutement et organisation met en œuvre, dans le respect des procédures du service et des règles statutaires, les recrutements de la collectivité, pour un portefeuille de directions.

De ce fait, elle/il est amené à mener des processus de recrutement sur une large diversité d'emplois : définition du profil recherché, mise en place de la stratégie de recherche : sourcing, approche direct, sélection des candidats potentiels, mise en œuvre administrative du recrutement.

Elle/il accompagne les services relevant de son portefeuille, lors de leurs changements d'organisations et pour la rédaction des profils de poste.

Elle/il assure également l'accompagnement des agents en mobilité et situation de reclassement, en soutient du conseiller mobilité et parcours professionnels, et en lien avec le secteur formation.

Pour assurer ces missions, il travaille en transversalité au sein de la Direction des Ressources Humaines et avec l'ensemble des services de la collectivité. Il est associé et participe, en tant que cadre, à l'ensemble des projets du service.

DOMAINES DE CONTRIBUTION, ACTIVITES PRINCIPALES ET TACHES ASSOCIEES

Ce profil de poste peut évoluer en fonction des tâches et missions dévolues et confiées au service.

- **Accompagnement des services lors de la procédure de recrutement**
 - Accompagner les services durant la procédure de recrutement et apporter une expertise relative dans ce domaine
 - Rédiger et diffuser les annonces sur les supports identifiés et dans le respect du budget du service
 - Trier les candidatures selon les critères définis avec le service
 - Élaborer et proposer aux services des outils de sélection des candidats (tests, grille de critères, trame d'entretien)
 - Proposer des tests de pré-sélection des candidats et assurer leur mise en œuvre auprès des candidats
 - Participer aux jurys de recrutement et rédiger les comptes-rendus
 - Informer les candidats retenus, vérifier et transmettre les simulations de salaire aux candidats
 - Veiller à la transparence et au respect de la sécurité juridique de la procédure de recrutement
 - Monter les dossiers administratifs de recrutement
 - Rédiger les courriers de réponses aux candidats
- **Accompagnement aux changements d'organisation**
 - Accompagner les services lors de leurs réflexions menées sur les organisations
 - Veiller à la cohérence des organisations mises en œuvre et au respect des règles et des procédures de la collectivité dans ce domaine
 - Accompagner les services à la rédaction de nouveaux profils de poste ou à la mise à jour des profils
 - Assurer la transmission des nouveaux profils de poste, suite aux comités techniques, auprès des agents.
- **Accompagnement des agents en mobilité ou en reconversion professionnelle**
 - Identifier les postes susceptibles d'être occupés par les agents en reconversion en lien avec le conseiller mobilité et parcours
- **Mettre son expertise au service des projets de la Direction**
 - Faire des propositions d'outils et d'amélioration des procédures
 - Participer aux projets portés par la DRH et apporter sa contribution sur les aspects organisationnels.

INTERACTIONS PROFESSIONNELLES ET FREQUENCE

Partenaire en interne

- ✓ Échanges fréquents : l'ensemble des services de la collectivité, les services Carrière et rémunération.

Postes n°

- ✓ Échange ponctuel : Service Relation au travail : médecin de prévention, assistante sociale, psychologue du travail.

Partenaire en externe

- ✓ Échanges ponctuels : Agence de diffusion d'offres d'emploi, CIG Petite Couronne.

COMPETENCES

Savoirs

- ✓ Maîtrise de Word, Excel et Outlook
- ✓ Connaissance du statut de la Fonction publique territoriale et du statut régissant les conditions de recrutement et le reclassement
- ✓ Formation en Ressources Humaines appréciée
- ✓ Connaissance du fonctionnement d'une collectivité territoriale
- ✓ Connaissance de la conduite de projet

Savoir Faire

- ✓ Assurer un reporting de son activité et alerter sa hiérarchie
- ✓ Travailler en transversalité et piloter un projet
- ✓ Qualités rédactionnelles
- ✓ Appliquer et expliquer une réglementation
- ✓ Assurer une veille méthodologique et juridique afin de mettre à jour les outils et les procédures du service
- ✓ Savoir s'adapter
- ✓ Savoir travailler en équipe

Savoir Être

- ✓ Devoir de réserve, obligation de discrétion et confidentialité des informations détenues
- ✓ Qualités relationnelles
- ✓ Rigueur et sens de l'organisation
- ✓ Capacité d'écoute active et d'empathie
- ✓ Être force de proposition
- ✓ Capacité d'analyse et de prise de recul
- ✓ Autonomie

CONDITIONS D'EXERCICE

Travail fixe en bureau sur écran et déplacements sur le territoire pour l'accompagnement des services.
 Télétravail possible
 Cycle de travail au choix : 37h30, 38h ou 38H90

Après :



La ville de Villejeuf recrute un.e
CONSEILLER/ÈRE RECRUTEMENT ET GESTION DES TALENTS

DEFINITION DU POSTE

Statut
 Cadre d'emploi : Attaché
 Type d'emploi : Temps plein
 Ouvert titulaires et contractuels (CDD 1 ou 3 ans, renouvelable)

Position dans l'organigramme
 Direction Générale Adjointe : Direction Générale Déléguée
 Direction : Direction des Ressources Humaines
 Service : Emplois et compétences

Avantages (*sous conditions)

- Régime indemnitaire
- Prime annuelle de 1600€
- Participation employeur aux frais de transport et mutuelles santé.
- Adhésion au C.N.A.S.*
- Forfait mobilités durables*
- Sport pour les agents*

CONDITIONS D'EXERCICE

Temps de travail
 Rythme de travail au choix entre :
 37h30 (25 CA et 15 RTT)
 38h00 (25 CA et 18 RTT)
 38h30 (25 CA et 20 RTT)

Télétravail possible (1 à 2 jours par semaine)

Particularité
 Travail fixe en bureau sur écran et déplacements sur le territoire pour l'accompagnement des services

CONTEXTE

Vous avez à cœur de vous investir pour améliorer nos services publics ? Au sein de la Direction des Ressources Humaines de la Mairie de Villejeuf, sous la responsabilité du Responsable du service Emploi & Compétences, nous cherchons un.e Conseiller/ère en recrutement et gestion des talents.

Vous jouerez un rôle essentiel dans la gestion des recrutements et des changements organisationnels. En intégrant notre équipe, vous participerez activement à la construction d'une collectivité dynamique, innovante et plus proche de ses usagers.

MISSIONS PRINCIPALES

Recrutement et mobilité interne : vous gérez les recrutements de A à Z sur un portefeuille de Directions au sein de la collectivité, garantissant que nos sélectionneurs les meilleurs profils, internes ou externes, pour améliorer nos services publics. Véritable conseil des encadrants pour les aider dans leur recrutement, vous vous assurez de la bonne application de la politique RH de recrutement/mobilité. Vous définissez les profils recherchés, développez des stratégies de sourcing innovantes, sélectionnez les candidats, participez aux entretiens et assurez une gestion administrative fluide des recrutements.

Accompagnement des Directions et des encadrants : vous soutenez les services dans leurs évolutions organisationnelles, veillant à ce que les nouvelles structures favorisent une meilleure réponse aux besoins des citoyens. Vous participez également à la rédaction et à la mise à jour des fiches de poste pour renforcer la qualité des services et intégrer les enjeux de transition écologiques.

Développement de la Marque Employeur : vous contribuez à renforcer l'attractivité de la collectivité en développant et en mettant en œuvre des initiatives pour promouvoir notre marque employeur. Cela inclut par exemple la participation à des événements recrutement, la promotion de nos offres via nos réseaux sociaux ou via l'utilisation de l'IA, la contribution aux projets de la communication interne.

Contribution aux projets de la DRH : vous aurez l'opportunité de vous investir dans les projets transverses de la DRH comme l'amélioration de nos processus, la prise en compte de la transition écologique dans nos activités, le budget participatif des agents ou encore le Forum de la rentrée de la ville. Ces projets contribueront à renforcer notre dynamique interne.

PROFIL RECHERCHÉ

Vous êtes diplômé(e) d'un master en Ressources Humaines ou titulaire du grade d'attaché. Vous avez une première expérience réussie en recrutement. La connaissance du statut de la Fonction Publique Territoriale est un plus.

Vous êtes dynamique, proactive, force de proposition, organisée.

Surtout, vous aimez le recrutement et souhaitez mettre vos compétences au service de l'intérêt général.

Jean GHEROLDI

Pensez-vous que ces annonces optimisées par l'IA participent de la marque employeur de votre commune ?

Alice INARD

Oui, car nos annonces sont plus pertinentes et cela peut donner une image moderne des collectivités.



Merci d'envoyer CV et lettre de motivation via <https://denarches.villejeuf.fr/emploi/candidature/> ou par courrier : Hôtel de Ville, 1, esplanade Pierre-Yves Cosnier - 94800 Villejeuf



QUELS SONT LES IMPACTS DE CES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES SUR LE MÉTIER DE RECRUTEUR ? EN SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, ON PARLE D'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE POUR DÉCRIRE LA REPRÉSENTATION QU'ON A DE SOI EN TANT QUE PROFESSIONNEL. CETTE NOTION EST IMPORTANTE POUR L'ESTIME DE SOI ET LA SANTÉ MENTALE.

... Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON

Cet exemple me semble très intéressant. Il démontre une appropriation de l'outil et une utilisation assez naturelle. Il rejoint des logiques d'usage que vous connaissiez auparavant et s'avère suffisamment souple pour s'adapter aux besoins. Il s'agit d'un bon exemple d'outil-ressource. La mise en place d'un nouvel outil, quel qu'il soit, modifie le travail et la manière de l'effectuer. La nouvelle identité professionnelle doit donc être revue, discutée et délibérée dans un espace collectif de travail, précisément pour voir en quoi l'outil ne doit pas nous suppléer ou nous transformer comme simple exécutant, mais être au service de notre activité. Cette démarche permet de définir des pratiques et règles d'usage acceptées par tous, en discutant des différents niveaux – éthique, déontique et pratique.



ON VOIT APPARAÎTRE DE NOUVELLES PRATIQUES, AVEC LES ENTRETIENS VIRTUELS DE RECRUTEMENT RÉALISÉS PAR L'IA. N'EST-CE PAS UN CHANGEMENT MAJEUR POUR LES PROFESSIONNELS DU RECRUTEMENT ?

... Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON

Le cas d'usage porte sur un nombre de CV tel qu'il n'est pas envisageable de réaliser des entretiens individuels. Une caméra mène l'entretien à distance, en examinant des paramètres verbaux, non-verbaux et paraverbaux. Il en résulte un classement des personnes. Bien sûr, cet usage transforme le métier de recruteur, mais aussi le discours du recruté.

... Jean GHEROLDI

Utilisez-vous l'IA d'autres façons dans le recrutement ?

... Alice INARD

Sur la base d'une annonce ou de certaines lignes du CV, nous pouvons demander à ChatGPT de nous proposer des questions pertinentes à poser en entretien. Au-delà, l'outil peut s'utiliser facilement pour des courriers ou des notes de réorganisation. À chaque fois, il fournit une première version, qu'il faut retravailler par la suite. Ne pas partir d'une page blanche fait gagner du temps.





DES EXPERTS ALERTENT SUR LES DANGERS DE L'IA DANS LE RECRUTEMENT : ON CRAINT QU'ELLE NE REPRODUISE CERTAINS BIAIS ET CONDUISE À DES DISCRIMINATIONS. CES CRAINTES SONT-ELLES JUSTIFIÉES ?

... Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON



Le fait, les concepteurs des IA sont très largement des hommes geeks. En matière de justice, par exemple, une IA entraînée sur la jurisprudence confirmera les biais des décisions passées, or on sait bien qu'un Noir habitant dans un quartier difficile aux États-Unis et issu d'une famille défavorisée subira une peine beaucoup plus lourde qu'un Blanc bien éduqué et riche. Il en va de même pour les stéréotypes discriminatoires en matière de recrutement. Un autre danger est le nivellement par le bas : l'IA donne l'impression que recruter est une tâche facile et peut amener à une sur-confiance.

... Jean GHEROLDI

Comment respectez-vous le RDPG en utilisant l'IA ?

... Alice INARD

Nous avons décidé d'utiliser la version gratuite de ChatGPT seulement quand nous ne manipulons pas de données personnelles ou confidentielles. Les élus ont demandé à la DRH et la DSIO de rédiger en binôme une note stratégique sur cette utilisation de l'intelligence artificielle. Comme nous sommes aussi très engagés dans la transition écologique, la DSIO est attachée à un numérique responsable. Une piste envisagée consiste à prendre une source sur Internet et l'installer sur nos serveurs locaux.

... Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON

Une thèse porte actuellement les représentations autour de la soutenabilité et la durabilité de l'IA. Il faut savoir que la dépense énergétique d'une opération mentale est sans commune mesure avec la même opération effectuée par ChatGPT.



L'IA VA-T-ELLE RÉVOLUTIONNER LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT OU S'AGIT-IL D'UN OUTIL PARMIS D'AUTRES ?

... Alice INARD

Cette transformation a déjà commencé. Villejuif ne veut donc pas manquer le coche. En revanche, nous avons bien conscience des risques. Il faut notamment éviter de laisser des agents sur le bas-côté : certains de nos agents n'ont pas forcément accès ne serait-ce qu'à un ordinateur portable. Il faut donc y aller progressivement et ne pas avoir peur de tester.



• • • Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON

J'ai travaillé sur les impacts pour le recrutement des outils émergents dont on parlait à l'époque, il y a dix ou quinze ans. Il y a parfois loin entre la vision prospective et les usages. À l'époque, il s'agissait d'envoyer sur Internet des agents intelligents capables de détecter toutes les traces des personnes qui candidataient pour dresser leur profil, en fonction des commentaires et avis laissés sur divers sites. Cet outil était annoncé comme une révolution. Nous n'y sommes pas aujourd'hui.



PASSONS À LA PRÉSENTATION DE DEUX OUTILS D'IA LIÉS AU RECRUTEMENT. LE CIG NE FAIT PAS LA PROMOTION D'OUTILS EN PARTICULIER, MAIS L'OBJECTIF EST DE VOUS MONTRER DES APPLICATIONS CONCRÈTES DE L'IA.

• • • Déborah BOZZOLINI

Ancienne chasseuse de têtes, j'ai rejoint AssessFirst, car j'étais conquise par la solution. Notre cœur d'expertise est la détection du plein potentiel des personnes. L'entreprise a été créée il y a vingt ans par le psychologue du travail David Bernard. Il est parti d'un constat simple : les entreprises recrutent principalement sur la base d'un CV, qui prédit seulement 3 à 6 % de la performance d'une personne, alors que les *soft skills* en prédisent jusqu'à 60 %. Il a donc voulu accompagner les entreprises et les collectivités à mieux recruter les talents de demain.

Quand nous rencontrons une personne, des biais peuvent nous influencer : la manière dont la personne parle, dont elle est habillée, etc. Ce constat est tout à fait normal et humain. Il existe plus de 188 biais qui peuvent influencer nos prises de décisions. Le but d'AssessFirst est d'apporter de l'objectivité dans les prises de décision. En psychologie du travail, le plein potentiel se reflète sous trois angles :

- la personnalité : comment la personne se comporte au quotidien (leadership, capacité à convaincre, prise de risque) ;
- la motivation, qu'est ce qui met réellement en mouvement une personne ;
- les aptitudes : dans un environnement qui évolue rapidement, comment la personne peut s'adapter, apprendre de nouvelles choses et résoudre des problèmes complexes en un minimum de temps.

Concrètement, les agents sont confrontés, sur un smartphone, à deux images et deux mots. Ils peuvent « swiper » à gauche ou à droite sur ce qui les inspire le plus. Un autre test porte sur les aptitudes, toujours selon un format de jeu. Un agent qui passe les questionnaires reçoit une synthèse, dans une relation de gagnant-gagnant.



Si l'on prend comme un exemple une fiche métier issue du CNFPT, contrôleur de gestion, le volet « savoir-faire » comprend beaucoup d'attendus sur les savoir-faire et savoir-être. J'ai retranscrit cette fiche sur la plate-forme AssessFirst et en quelques secondes, l'algorithme a produit une grille de compétences comportementales. Nous recommandons qu'à partir de 60 % d'adéquation, vous commencez à étudier l'intérêt de la candidature.

S'agissant des entretiens, ils sont animés de manière différente suivant la personne et la collectivité. Pour harmoniser les pratiques RH et disposer d'un langage commun, l'outil fournit des questions à poser en entretien. Si par exemple un point de décalage apparaît sur le style de travail, AssessFirst propose des questions à poser et une grille d'évaluation. Cette méthode d'entretien structuré permet de gagner du temps et d'éviter les biais.

Enfin, AssessFirst peut également intervenir sur d'autres aspects, comme le talent management.

La deuxième partie de ma présentation porte sur ChatGPT. Qui ici l'a déjà utilisé ? Près de 50 % de l'assistance, donc. ChatGPT se présente sous deux versions, l'une gratuite et l'autre payante, qui va plus loin dans la recherche d'informations. Cet outil fonctionne de deux manières : soit en posant des questions simples ou en demandant des conseils, soit en lui demandant d'automatiser et optimiser des tâches. Quand on rédige les prompts, il est important d'être le plus précis possible : qui, quoi, ou quand, pourquoi, quand ? Il faut fournir le contexte et les règles essentielles, rédiger des consignes claires, faire attention aux termes utilisés, rythmer le prompt avec des adverbes (« d'abord », « ensuite », « de plus ») et effectuer des feedbacks au fil de l'eau. À l'écran figure un exemple de prompt que vous pouvez utiliser pour obtenir un entretien structuré. Je vous adresserai l'ensemble de ce matériel.





ÉCHANGES AVEC LA SALLE

• • • De la salle

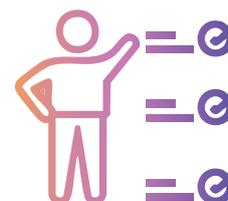
Je me dis toujours : « quand c'est gratuit, c'est moi le produit ». Concrètement, quel sera l'impact de l'IA sur notre capacité à être visibles demain sur les job boards si nous utilisons tous l'IA pour rédiger nos annonces ? Comment pourrons-nous nous différencier ?

• • • Alice INARD

Un candidat choisit aussi un poste en fonction de l'ambiance de travail et des personnes qu'il a pu rencontrer dans le processus de recrutement. Les annonces attractives rédigées avec l'aide de l'IA ne changent pas le fait qu'il faut des échanges de qualité en entretien.

• • • Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON

Les entreprises se demandent comment rendre attractives des activités moins « sexy ». Je pense notamment à Michelin, qui peine à recruter sur les chaînes de production. La solution retenue est d'utiliser davantage de technologies, considérées comme valorisantes : réalité virtuelle, robots, IA, etc. Pourquoi au contraire ne pas réhumaniser ? Ainsi, une grande entreprise de télécoms ne parvient plus à retenir les jeunes embauchés : avec les nouvelles formes de travail hybrides, les salariés n'ont plus d'espace collectif ni de bureau. Les managers n'ont plus le temps ni l'envie de s'en occuper, car ils sont très pris par les nouvelles tâches qui leur incombent. Il faut redonner des moyens d'agir pour intégrer et socialiser.





RESSOURCES ET ESPACE D'EXPRESSIONS



3 ENJEUX PRINCIPAUX mis en avant par les participants :

- Définir un cadre éthique et transparent de l'usage de l'IA ;
- Définir des stratégies d'accompagnement du changement dans l'usage de l'IA ;
- Assurer la sécurité des données et le respect de la RGPD dans l'usage de l'IA.



CONDITIONS DE RÉUSSITE pour un bon passage à l'IA :

- L'organisation de la démarche : pilotage et portage ; implication de la direction générale et des élus ;
- La sensibilisation et la compréhension de l'IA ;
- La formation des agents.





BIBLIOGRAPHIE



Une bibliographie a été réalisée par Lisa Baudry et Véronique Leyral, documentalistes au service documentation et archives du CIG Petite Couronne. Vous pouvez la retrouver sur le site du CIG ainsi qu'une sélection d'ouvrages dédiés à la thématique de la RERH.

- ↳ [Bibliographie](#)
- ↳ [Sélection d'ouvrages](#)





QUIZ DE CONNAISSANCES SUR L'IA :

QUESTION 1 :

Au cours de quelle décennie est apparue l'IA ?

- a. 1950
- b. 1960
- c. 1990

RÉPONSE 1 : A

Les prémices de l'intelligence artificielle débutent dans les années 40 quand des scientifiques créent le premier modèle mathématique imitant un réseau de neurones. Son développement s'accélère grâce à la puissance de calcul des ordinateurs et aux avancées en miniaturisation électronique.

C'est dans les années 50 que les premières traces de l'intelligence artificielle apparaissent réellement avec la publication d'un article d'Alan Turing qui propose le futur Test de Turing (évaluation de la capacité d'une machine à simuler une conversation humaine). L'intelligence artificielle deviendra un véritable champ scientifique en 1956 lors d'une conférence au Dartmouth College aux États-Unis. L'IA repose principalement sur l'électronique, les mathématiques, les neurosciences et les sciences cognitives.



QUESTION 2 :

Comment peut-on définir l'intelligence artificielle ?

- a. Des outils conçus pour résoudre des problèmes humains et potentiellement remplacer l'intelligence humaine
- b. Des technologies basées sur l'utilisation d'algorithmes visant à imiter l'intelligence humaine.
- c. Des robots dotés de conscience et capables d'agir de manière autonome.

RÉPONSE 2 : B

L'intelligence artificielle (IA) fait référence à des technologies basées sur l'utilisation d'algorithmes conçus pour imiter l'intelligence humaine. Ces technologies se distinguent par leur capacité à prédire et sont développées pour agir avec différents niveaux d'autonomie.



QUESTION 3 :

Quelles sont les caractéristiques d'un programme d'IA ?

- a. Il peut effectuer des raisonnements rapides sur un sujet spécifique
- b. Il est capable d'exprimer des émotions
- c. Il est actuellement en mesure de remplacer l'humain dans toutes les tâches

Plusieurs réponses possibles



RÉPONSE 3 : A et B

Les programmes d'IA surpassent effectivement les capacités humaines (recherche, compilation et analyse de données), mais ne sont pas encore capables d'égaliser les performances humaines dans toutes les tâches.

Bien qu'ils puissent simuler des émotions humaines, ces émotions restent factices. Si l'intelligence artificielle imite parfaitement des émotions comme la douleur ou une tristesse profonde, l'enjeu crucial réside dans la manière dont les humains perçoivent et réagissent à leurs interactions avec l'IA. Serons-nous capables de garder à l'esprit qu'il ne s'agit que d'une simulation ?

QUESTION 4 :

Quels sont des exemples concrets d'utilisation de l'IA ?

- a. Créer de nouveaux concepts
- b. Rendre des décisions de justice
- c. Traduire une discussion automatiquement
- d. Rédiger des comptes rendus de réunion

Plusieurs réponses possibles



RÉPONSE 4 : C et D

L'IA est capable de traiter et d'analyser une information (pour traduire ou retranscrire une discussion automatiquement et de rédiger des comptes rendus de réunion par exemples).

L'IA générative peut aussi produire des textes, des images, et même de la musique, mais elle le fait en s'appuyant sur des données préexistantes.

Par exemple, une IA pourrait générer un tableau inspiré par d'autres œuvres, mais inventer un mouvement artistique entièrement nouveau, avec des concepts radicalement différents, est hors de sa portée. De la même manière, elle n'a pas de notion du juste et de l'injuste hormis les règles éthiques enregistrées dans sa base de données. Elle n'est pas amène d'émettre un jugement sur une situation.

QUESTION 5 :

Qu'est-ce que le Big Data ?

- a. L'ensemble des algorithmes d'intelligence artificielle
- b. Une convention internationale pour l'IA
- c. Des mégadonnées, des données massives.



RÉPONSE 5 : C

Le Big Data, ou mégadonnées, se réfèrent à l'ensemble des données numériques générées par l'utilisation des nouvelles technologies, tant pour des usages personnels que professionnels. En 2001, l'analyste Doug Laney a défini les Big Data selon le principe des «trois V» :

- Volume : la quantité de données produites par des entreprises ou des individus ;
- Variété : la diversité de ces données, qui peuvent être brutes, non structurées ou semi-structurées ;
- Vélocité : la rapidité avec laquelle ces données sont produites, collectées et analysées en temps réel.

QUESTION 6 :

Quel est l'objectif de l'Union européenne en matière d'IA ?

- a. Devenir le leader mondial en intelligence artificielle
- b. Garantir que les systèmes d'IA soient sûrs, éthiques et dignes de confiance
- c. Développer une économie fondée sur les données sans encadrement juridique

Sources :

- consilium.europa.eu/fr
- artificialintelligenceact.eu/fr



RÉPONSE 6 : B

La législation sur l'IA vise à garantir que les systèmes d'intelligence artificielle (IA) sont développés et utilisés de manière responsable. Les nouvelles règles imposent des obligations aux fournisseurs et déployeurs de technologies d'IA et réglementent l'autorisation des systèmes d'intelligence artificielle dans le marché unique de l'UE.

La législation aborde les risques liés à l'IA, tels que les préjugés, la discrimination et les lacunes en matière d'obligation de rendre des comptes, promeut l'innovation et encourage l'adoption de l'IA.

Dans cette perspective, un règlement européen est entré en vigueur le 1^{er} août 2024. Il classe les applications de l'IA dans trois catégories de risque : « Premièrement, les applications et les systèmes qui créent un risque inacceptable, tels que les systèmes de notation sociale gérés par le gouvernement, comme ceux utilisés en Chine, sont interdits. Deuxièmement, les applications à haut risque, comme un outil de balayage de CV qui classe les candidats à l'emploi, sont soumises à des exigences légales spécifiques. Enfin, les applications qui ne sont pas explicitement interdites ou répertoriées comme présentant un risque élevé échappent en grande partie à la réglementation ».

QUESTION 7 :

Outre l'analyse et le traitement des données, que permet de faire l'IA générative ?

- a. Produire de nouveaux contenus qui peuvent imiter la créativité humaine (générer de l'art, de la musique, du texte).
- b. Effectuer de la reconnaissance vocale.
- c. Piloter des voitures de manière autonome.

RÉPONSE 7 : A

L'intelligence artificielle générative (IA générative) se distingue par sa capacité à créer de nouveaux contenus de manière autonome, en imitant des processus cognitifs associés à la créativité humaine. Contrairement à d'autres formes d'IA qui se concentrent principalement sur l'analyse ou le traitement de données déjà existantes, l'IA générative produit quelque chose de nouveau à partir de modèles d'apprentissage.





LEXIQUE DES TERMES UTILISÉS

Chatbot : agent conversationnel

GEPP : Gestion des emplois et des parcours professionnels

LLM : Large Language Model : grand modèle de langage

RAG : Retrieval-Augmented Generation soit la génération augmentée de récupération. La génération augmentée de récupération (RAG) est une technique qui confère aux modèles d'intelligence artificielle générative des capacités de récupération d'informations (source).

Shadow IT : ou Informatique fantôme, parfois appelé Rogue IT, désigne les systèmes d'information et de communication réalisés et mis en œuvre au sein d'organisations sans approbation de la direction des systèmes d'information (source).

Ticketing : Centre d'assistance, système de gestion de requêtes créant un ticket pour chacune, assigné à une seule personne à la fois jusqu'à sa résolution et son archivage (source).





INTERLUDE THÉÂTRAL DE LA JOURNÉE

Par la **Compagnie Théâtre à la carte, Cédric Villenave et Lény Guissart**

Deux comédiens de la compagnie Théâtre à la Carte, ont assisté à l'intégralité de la RERH. En clôture de la journée, ils ont présenté une restitution pleine d'humour des moments marquants de l'événement. La compagnie Théâtre à la Carte a été fondée par Christian Poissonneau à Montréal en 1984. Elle propose notamment des films, des saynètes, des expériences en réalité virtuelle et des jeux afin de sensibiliser différents types de public (agents et d'opérateurs ou managers et dirigeants).



REMERCIEMENTS

Un grand merci à toutes les personnes qui ont contribué à cette journée !

Anthony MANGIN pour l'ouverture de cette journée.

Les intervenantes, intervenants extérieurs et les contributeurs, contributrices :

Raphaël BEVENOT, Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMON, Déborah BOZZOLINI, Aurélie BRUNEAU, Caroline CHOPINAUD, Cyril DEMOURES, Charles FAVEREAU, Anne GRJEBINE, Lény GUISSART, Alice INARD, Matthieu LHOMMEDE, Marie-Lan TAY PAMART, Cédric VILLENAVE, Christophe WILLAERT.

Les agentes et les agents du CIG contributeurs :

Sophie BATAILLE, Cédric BAUDOUIN, Lisa BAUDRY,

Estelle BOUCHETARD, Dominique BURIDANT, Stéphanie CATTO, Fabienne CAURANT, Gaël CHARTIER, Zouhir CHERNINE, Diana DEVY, Aurélie FOSTYKO, Julien FROSIO, Pauline GAGNADOUX, Wilfrid GERBER, Florence GHALY, Jean GHEROLDI, Nelly GOMA, Adriana GRESSIN VIDAL, Marine JANDARI-ETCHEVERRY, Maud JOUENNE, Sarah KOWALCZEWSKI, Solenne LEPINGLE, Véronique LEYRAL, Mohand MAKHOUKHENE, Céline METTETAL, Nathalie PONRASA, Charlène RICHARD, Sabrina SAINT-MARC, Stéphanie SAUBESTY, Frédéric SEGAUD, Catherine SIROTTEAU, Tay SON HO, Gaëlle TROBRILLANT, Louise VASSEUR, Nadine VIGOUROUX.

Événement organisé par
la direction de l'emploi territorial.

Direction de l'emploi territorial

CIG Petite Couronne

Centre Interdépartemental de la région Île-de-France

1 rue Lucienne Gérardin 93698 Pantin cedex

Tél. : + 33 (0)1 56 96 80 80

www.cig929394.fr

