

**Au secours, l'Intelligence
artificielle débarque !**
une perspective critique RH

1. *L'intelligence artificielle (IA) tuera-t-elle les Département RH ?*
2. *Et alors, on répond à la question, s'il vous plaît !*
3. *Oui, mais la partie noble du métier RH, le conseil, le recrutement ?
Sera-t-elle sauvegardée ?*
4. *Soyons sérieux, la gestion des conflits, le soutien psychologique, le coaching,
l'accompagnement de proximité échapperont à l'IA, n'est-ce pas ?*
5. **Pour une mise en perspective critique**
 - a. *Une vision d'ingénieur et d'économiste*
 - b. *Une vision socio-humaniste*
6. **Que retenir de cette histoire ? 4 idées-clés**
 - a. *Pour les RH*
 - b. *Pour les collaborateurs*
 - c. *Pour les observateurs*
 - d. *Enfin, pour ne pas perdre de vue l'essentiel*
7. **Pour aller plus loin**
 - a. *Approches humanistes des Ressources humaines*
 - b. *Approches IA et Ressources humaines*
 - c. *Approches récentes générales sur les liens entre l'IA et la santé*
 - d. *Approches technologiques*
 - e. *Approches critiques*
 - f. *Approches institutionnelles et politiques.*

Au secours, l'IA débarque !

Il apparaît évident que -depuis toujours- les métiers évoluent, mutent et se transforment notamment sous l'influence de la modernisation et du progrès¹.

Si les lampadaires publics existent encore, l'allumeur de réverbères évoqué dans le Petit Prince a bel et bien disparu. Et la secrétaire a vu son métier s'émietter par l'introduction de la microinformatique. Le pompiste, lui, a trépassé depuis que les cartes bancaires permettent à l'usager de payer électroniquement son plein de carburant. Et les agences de voyages ont diminué de moitié depuis qu'Internet trône dans les foyers. Tous les pans du secteur tertiaire semblent concernés. Seuls les plombiers, les coiffeurs, les barbiers et les jardiniers semblent épargnés comme par miracle par la fièvre technologique contaminante. Belle revanche pour ces professions naguère dévalorisées !

Récemment, des consultants prospectivistes ont évoqué la mort des métiers nobles du conseil (conseiller en santé, bancaire, en assurance, en fiscalité) – qui puisent pourtant leur légitimité dans la force sacrée du lien interpersonnel. Ils risquent d'être remplacés par des « agents conversationnels » et des technologies automatisées (des « chatbots »)². Les médecins cliniciens ne semblent non plus pas épargnés³. Des futurologues prédisent aussi la fin des avocats⁴, rendus inutiles par Watson et Ross⁵, le fer de lance de l'Intelligence artificielle (dorénavant IA) d'IBM⁶. Comme nous le voyons, les métiers naissent, se transforment et meurent, même ceux qui semblent protégés. Qu'en est-il des métiers liés aux Ressources humaines ? Petit coup de projecteur sans prétention.

1. L'IA tuera-t-elle les Département RH ?

Il est difficile de répondre sérieusement à cette question, mais nous pouvons imaginer le mouvement prospectif suivant en partant du terrain. L'observation participante qui est nôtre montre que les fonctions RH ne sont pas encore véritablement bien installées au sein des organisations modernes. Elles oscillent encore –pour faire simple– entre deux mondes,

- l'univers de l'administration du personnel avec ses tonnes de papiers, de process, de documentations, de contrôle, de tâche sans réelle valeur ajoutée, mais considérées nécessaires et souvent complexes,
- et l'univers de la gestion des ressources humaines, davantage orientée vers le développement de l'organisation et des personnes et plus en phase avec les attentes de la direction générale comme des cadres et des collaborateurs.

Il est assez clair que -dans le premier cas- les RH rêvent de soutiens de la part de l'IA dans tous les flux administratifs chronophages afin d'automatiser les gestes sans valeur ajoutée :

- les mutations du personnel à répercuter dans le SIRH (*mon chef a validé que je travaillerai une semaine sur deux à 70 %, mais qu'un trimestre par an je serai présente à 100 %, quelle sera l'incidence sur mes cotisations sociales et sur mon solde de vacances*)
- les rappels administratifs récurrents (*merci de nous transmettre votre extrait de casier judiciaire ; merci de mettre à jour votre note de frais mensuelle*),
- les mises à jour de données statistiques (*merci de nous transmettre la liste des collaborateurs qui n'ont pas pris deux semaines de vacances consécutives*).
- les bases de données inutiles, mais que tout le monde rêve de posséder (*afin d'établir le plan de relève, merci de nous dresser la carte des compétences de chaque collaborateur...*)
- le suivi de demandes administratives complexes (*merci de demander la prolongation du permis de travail de ce collaborateur brésilien dont l'ex épouse est suisse, mais dont le*

père est américain) ou simples (combien me reste-t-il de jours de vacance ?; quel est le taux de cotisation employeur dans ma caisse de pension).

- le contrôle des mutations, des présences, des absences et des maladies et leur impact sur le payroll (*mon médecin a ordonné une détection précoce AI et ne serais plus disponible à 100 % pour mon employeur dès le mois prochain).*

2. Et alors, on répond à la question, s'il vous plaît !

Probablement qu'à terme, les dispositifs d'IA vont soutenir la mise en œuvre de ces processus administratifs récurrents, prévisibles et souvent complexes. Mais entendons-nous bien, ces outils de substitution devront être pensés, implémentés, mis à jour et surtout alimentés de façon régulière et intelligente avant de pouvoir recracher avec célérité des données concaténées.

Ce ne sera pas si simple, si l'on en croit les difficultés qu'éprouvent aujourd'hui les radiologues⁷ qui doivent « curer » les images afin de nourrir les IA qui sont censés à terme les remplacer. La curation des images vise à les indexer, à en préciser les contours spécifiques, à définir les filtres, à agréger les pixels, à fixer les niveaux des gris, à spécifier la direction spatiale de l'image, ses surfaces et ses volumes, à établir les étiquettes, enfin à les décrire quantitativement et qualitativement. Les radiologues ont donc encore de beaux jours devant eux, comme les RH qui s'échinent aujourd'hui à faire vivre des systèmes impliquant énormément d'interventions manuelles. Même dans les (très) grandes organisations, levons un tabou, les tableurs Excel règnent encore en maîtres tout puissants.

Laurent Alexandre, l'un des auteurs francophones mainstream les plus en vue sur le sujet, prévoit cependant une diminution des effectifs peu qualifiés d'ici 2030, soit dans 10 ans. Cette hypothèse nous semble assez réaliste⁸. Oui, à terme, les tâches automatisables, complexes ou simples dans le champ des Ressources humaines seront probablement assistées par l'IA et c'est plutôt une bonne nouvelle !

3. Oui, mais la partie « noble » du métier RH, le conseil, le recrutement ? Sera-t-elle sauvegardée ?

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

Deux indices devraient pourtant les amener à nuancer leur point de vue.

- Le premier concerne la position faible des RH aujourd'hui dans les organisations et notamment l'état de délabrement étonnant du processus de recrutement actuellement à l'œuvre. Qu'il soit *high tech*, (c'est-à-dire adossé à des plates-formes web, téléphoniques ou encore à des tests de personnalité on line) ou qu'il soit *high touch* (c'est-à-dire mobilisant des entretiens bi-trilatéraux classiques), l'entretien de recrutement tel que nous l'observons demeurent insuffisant notamment pour les 3 raisons suivantes :
 - **les méthodes d'entretiens** mobilisées sont généralement hyper-empiriques, mal habitées et appliquées sans réflexivité. Du coup, les entretiens –lorsqu'ils ne sont pas sous-traités à des heads hunters- sont en général très mal conduits se cherchant un espace entre le modèle de l'examen (« *sprechen sie Deutsch ?* »), du jugement tribunalistique (« *pourquoi n'avez-vous n'avez pas terminé vos études universitaires ?* ») et du récit de voyage dans le genre Bouvier (« *parlez-moi de votre*

- projet personnel »).
 - **l'organisation du processus lui-même** est à géométrie variable et protéiforme tout en évitant d'aborder les bonnes questions : faut-il véritablement repourvoir ce poste ? les compétences recherchées sont-elles en phase avec la stratégie d'évolution proche de l'entité ? 4 entretiens avec 3 personnes différentes à chaque fois, n'est-ce pas inutile ? (d'autant plus qu'elles ne sont jamais coordonnées et rarement annoncées en amont au candidat), ne pourrait-on pas réorchestrer différemment le travail et imaginer un autre découpage des activités, etc... ?
 - **enfin l'efficacité et la pertinence du processus** n'est jamais évaluée tant sur ses résultats (ok ou ko), sa durée (souvent plusieurs mois), l'impact sur l'image employeur / sur l'expérience candidat (délai de réponses), sur sa créativité (que fait-on des excellents dossiers no 2 ? réponse : rien), enfin rien sur les coûts globaux inhérents au processus, y compris les coûts internes.
- Du coup, et c'est le second point, il semble donc normal que des entreprises audacieuses se lancent dans la brèche afin d'optimiser ce qui peut l'être. Force est d'accepter que la tentation de technologiser la chose est attrayante, tant le paysage est aujourd'hui dévasté.

L'entreprise Unilever⁹ vient par exemple d'initier un programme de recrutement innovant destiné aux jeunes collaborateurs dont l'IA est la clé de voûte. *« Depuis elle affirme avoir considérablement accru sa diversité et sa rentabilité. Fini le recrutement dans les universités. Les candidats découvrent plutôt les postes via les médias sociaux et soumettent leur profil LinkedIn. Ils consacrent ensuite environ vingt minutes à jouer à une dizaine de jeux basés sur les neurosciences. Si leurs résultats correspondent au profil requis, ils passent à la phase de l'entrevue filmée. Ils enregistrent leurs réponses à des questions prédéfinies et la technologie analyse des éléments tels que les mots-clés, l'intonation et le langage corporel. Tout cela peut être réalisé sur un téléphone intelligent ou une tablette. Si le candidat franchit ces deux étapes, il est alors enfin invité dans les bureaux d'Unilever afin de passer une entrevue de mise en immersion. Unilever applique aujourd'hui cette refonte dans 78 pays, dont en Amérique du Nord. Depuis, le temps moyen requis pour l'embauche d'un candidat est passé de quatre mois à quatre semaines, soit un gain de temps cumulé de 50 000 heures par an. »*

Du point de vue pratique, l'on constate donc que sur ces dimensions, c'est le scénario de la complémentarité Homme-Machine qui émerge, le sourcing et la première sélection étant déléguée à l'IA sur des modalités assez classiques, déjà implémentées dans des grands groupes internationaux. Jusqu'ici, rien d'étonnant. Toutes les organisations qui recrutent plusieurs centaines de collaborateurs dans un temps relativement court finissent par développer des stratégies de cette nature avec ou sans IA. Sans que l'on connaisse évidemment l'équation coût-bénéfice réel de cette opération.

Du point de vue critique, ce modèle de la complémentarité Homme-Machine est aujourd'hui mis en questionnement par des nombreux chercheurs critiques qui voient, dans la montée en puissance des technologies, un affaiblissement de la présence humaine non seulement au cœur de nos vies professionnelles, mais également de nos vies tout courts. L'IA est perçue comme le cheval de Troie du libéralisme économique et la thèse de la complémentarité, pour eux, un mythe leurrant. Nous renvoyons notamment aux deux ouvrages récents d'Eric Sadin, *la silicisation du monde* pour le premier et *l'IA, l'anatomie d'un anti-humanisme* pour le second (cf biblio). Ce point de vue critique prend le contre-pied des injonctions politiques et économiques qui, au contraire, perçoivent dans l'avènement de l'IA des gisements des projets féconds et une dynamique à épouser le plus rapidement

possible. Nous renvoyons au récent rapport Villani (cf biblio) d'ambition nationale, voire européenne.

4. Soyons sérieux, la gestion des conflits, le soutien psychologique, le coaching, l'accompagnement de proximité échapperont à l'IA, n'est-ce pas ?

Pas si sûr. Les industries technologiques sont très ambitieuses et elles considèrent que l'homme est une somme de datas organisées et modélisables. Et que même la dimension la plus humaniste de la relation peut « s'algorithmiser », même si une partie du désarroi relationnel moderne est lié à la place que la technologie occupe dans nos vies.

Ainsi, S. Tisseron écrit que l'Université de Stanford a développé en collaboration avec Facebook une IA « capable de fonctionner comme psychologue pour des adolescents déprimés ». ¹⁰ Ce robot est pour l'instant considéré comme un « outil d'auto-assistance de bas niveau » ¹¹, mais il montre bien les ambitions de l'idéologie technophile. La phrase d'accroche du site de Woebot est claire : « Hi, I'm Woebot. I'll help you think better and feel better in 10 minutes a day » ¹² (pour 39 dollars par mois, ce qui fait tout de même 468 dollars par an).

D'autres types d'outils de cette nature semblent poindre : Eliza ¹³, Replika ¹⁴, Tess (a mental health chatbot) ¹⁵,...

Il ne s'agit pas pour nous d'émettre un jugement moral sur ce type d'outillage, mais bien d'identifier la pente technologique qui s'imposera à nous dans un proche avenir. Nous sommes donc en présence d'une problématique complexe (l'articulation raisonnable entre l'homme et la machine), dont les enjeux seront multiples (politique, social et juridique) et vertigineux. Des laboratoires scientifiques universitaires commencent d'ailleurs à traiter cette question, notamment l'IERHR, l'Institut pour l'Etude des Relations Homme-Robot ¹⁶, dirigé par le Prof. S. Tisseron. Ce que nous devons retenir ici, c'est que le mouvement est suffisamment lancé afin de nous permettre d'observer le chemin que l'industrie emprunte.

Oui, la « dimension noble » de la partie RH est donc également sous pression et à terme elle pourrait être concurrencée par des « diableries électroniques » pour reprendre le bon mot d'Umberto Eco lorsqu'il critiquait la montée en puissance des médias dans son ouvrage *la Guerre du faux*.

5. Pour une mise en perspective critique

L'un des enjeux les plus intéressants, selon nous, n'est pas de répondre à la question que tout le monde pose (les RH vont-elles être remplacées par l'IA ? Mon poste va-t-il disparaître ?), mais de comprendre quels sont finalement les présupposés organisationnels qui président à cette question. Pour clarifier le débat, nous observons dans les cercles des chercheurs et des spécialistes RH deux postures antinomiques qui s'affrontent.

Une vision d'ingénieur et d'économiste

Pour les tenants de cette idéologie, l'organisation est assimilable à une montre mécanique dont tous les rouages peuvent être modélisés et assimilés par un travail d'ingénierie expérimentée. Dans cette perspective théorique, où tout est processus, workflow et datas, l'on peut absolument imaginer que l'IA et ses algorithmes apprenants puissent prendre le relais du grand ingénieur-concepteur et devenir la main invisible qui gère tout l'écosystème RH de façon informatisée et automatique. C'est le prolongement naturel de la vision du BPR (business process reengineering) qui a sévi ces 20 dernières années couplées à l'informatisation des outils de conduite des organisations. Une des questions étranges qui se

posent alors pourrait s'écrire ainsi : est-ce qu'une organisation post-moderne peut se résoudre exclusivement à une somme de processus qui règlent l'entier des missions et des activités ? Autrement dit, quelle place sera-t-elle réservée à l'intervention humaine dans ce type d'environnement. Nous pouvons les distinguer assez aisément nous semble-t-il : tout d'abord des activités de contrôle et de gestion des risques (et non seulement des tâches accomplies par les IA), d'élaboration de la vision stratégique, de pilotage de l'incertain et de gestion des situations nouvelles sur lesquelles il n'existe aucune donnée. L'on constate que l'Homme ne pourra donc pas être évincé totalement d'une organisation classique.

Une vision socio-humaniste en trois temps

Qu'est-ce qu'une organisation ? Dans notre perspective résolument humaniste, l'organisation est bien plus qu'une montre dont le mouvement des pièces peut être aisément modélisable. L'organisation, comme le montre notamment Marie-Anne Dujarier dans *L'idéal au travail*, est avant tout une construction humaine générée par les collaborateurs qui -selon nous- ne se laisse pas si facilement enfermer dans des processus normés. Et cette construction humaine participe du fonctionnement effectif de l'organisation. Les Femmes et les Hommes transportent bien plus que des strictes compétences sur leur lieu de travail. Ils y amènent de l'espoir, des rêves, du plaisir et de la peine, parfois de la souffrance, souvent de la nécessité. Ils y cherchent un salaire, mais aussi un statut social, du prestige, de la sécurité, une certaine forme d'accomplissement et d'intégration. Tout ce cortège d'émotions se mêlant à l'activité organisationnelle finit par constituer une part non négligeable de l'imaginaire professionnel et agit sur la qualité du travail effectué, voir même sur la capacité d'occuper le poste (le narcissisme aigu permettra aux pilotes de chasse d'effectuer la mission ; les névroses galopantes des réceptionnistes leur permettront de remplir leurs activités).

Qu'est-ce que le travail ? Comme Dejours et la clinique du travail l'ont documenté, les cahiers des charges modélisables et automatisables ne contiennent pas l'entier du travail effectif. Clos et bien d'autres chercheurs ont en effet clairement montré que le *travail réel* diffère largement du *travail prescrit* par les cahiers des charges. Et que la grève du zèle vise justement à n'effectuer uniquement le travail prescrit et suffit à bloquer une institution. Dans cette vision organisationnelle proche de la sociologie clinique, de la psychodynamique du travail, de l'ergonomie française, l'on constate aisément que les IA arriveront difficilement à s'emparer du zèle, donc de la compétence du travailleur qui sait combler de lui-même par son expérience et son intelligence l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, c'est-à-dire l'im- modélisable.

Qu'est-ce qu'une montre ? Si l'on file la métaphore piégeuse de la montre mécanique (il y a certes mouvement, mais terriblement contraint, car toutes les pièces sont figées sur des axes),

- le jeu (l'ajustement minimal entre les pièces),
- l'huile (qui aide l'animation du mouvement et qui réduit le frottement matière contre matière)
- et la maintenance (la régulation et l'entretien)

sont trois ingrédients indispensables au bon fonctionnement de l'objet. Nous pensons qu'il en va de même dans les organisations humaines et que la spécificité même des organisations réside dans ces caractéristiques. Des organisations -qui n'auraient plus besoins de jeu, d'huile et de maintenance- sont des organisations dans lesquels les êtres humains n'ont plus leur place, car ils ne pourront exprimer ce qui les différencie des machines : la capacité d'entreprendre, le leadership, l'intuition, la créativité, le sens du collectif avec ses joies et ses peines, l'empathie, l'esprit d'équipe, l'amour du métier, l'intelligence émotionnelle, la confiance et surtout la capacité à gérer l'incertitude, le doute et

les situations totalement nouvelles. Ce qui échappe (encore), à preuve du contraire, aux IA les mieux programmées.

Cette vision humaniste des organisations pourra sans doute aucun cohabiter avec les IA. Avec cependant un garde-fou philosophique. Nous soutenons en effet avec Joseph Weizenbaum¹⁷ la posture philosophique suivante : la technologie de l'IA ne devrait pas remplacer des métiers qui impliquent le respect institutionnel de l'autorité (un policier, un juge, un professeur), les soins réparateurs (un thérapeute, un médecin, un coach) et la compassion (l'éducation, le développement personnel).

Probablement que nous pourrions y rajouter une partie des métiers RH, du Conseil et de la Recherche. En effet, IA ou pas, les organisations ne pourront pas se couper de sitôt de l'apport de personnes humaines capables de se positionner hors champs, de prendre du recul, de mettre les éléments en perspective, d'élaborer des scénarios et des contres scénarios hors du cadre, capables également de dire non et *in fine* capable de donner du sens critique à nos vies de travailleurs.

6. Que retenir de cette histoire ? 4 idées-clés

1. Pour les RH.

- **Le diagnostic.** Ils n'ont qu'à bien se tenir, car ils ne sont pas en position de force aujourd'hui pour se battre avec l'IA, tant leurs processus-clés sont insatisfaisants. Le temps de la disruption est peut-être arrivé pour eux, même sur des process à haute valeur ajoutée telle la gestion des conflits et le recrutement de cadres supérieurs.
- **La discussion.** Si les RH se dissolvent dans l'IA, il semble évident que d'autres départements notamment Finance, Communication, Legal, IT seront également dans un état de décomposition avancée. La question à traiter est donc moins la mort des RH que la reconfiguration totale de l'organisation du travail à l'aune de la technologie. Ce questionnement est proche de celui de Taylor lorsqu'il plaidait pour l'automatisation des usines Ford en 1911. Taylor imaginait que l'automatisation et les chaînes de montage allaient libérer l'homme du travail afin de lui permettre de vivre une existence hors contraintes professionnelles. Près de cent ans plus tard, l'on constate que cette utopie ne s'est pas réalisée et que l'automatisation n'a définitivement pas tué l'emploi dans le secteur automobile. D'autres variables, d'autres dynamiques, d'autres enjeux ont rendu ses prévisions caduques. Peut-être en ira-t-il de même dans la question qui nous occupe ?
- **L'action concrète.** Quoi qu'il en soit, nous préconisons de nous jeter dans la modernité, de conserver notre libre arbitre et notre esprit critique, de rester humble sur nos pratiques et prendre le lead sur ces thèmes avant même que ce soit eux qui dictent le périmètre de notre poste. Go !

2. Pour les collaborateurs et les formateurs

- **Le diagnostic.** Dans tous les cas de figure, il s'agira *-plus qu'hier-* d'avoir l'esprit vif et affûté et pour ce faire, la formation interrompue sera (enfin) la norme.
- **La discussion.** Nous plaçons ici pour le retour des généralistes et des beaux esprits :
 - ✓ une forme d'appel aux humanités mais augmentées (par exemple : histoire + géographie + statistique + informatique = e-géopolitique).
 - ✓ ou une revisitation de la culture générale avec une sonde à fromage pour saisir la transversalité des enjeux (par exemple : quel est l'influence de la photographie sur la peinture au XVIIIème ? ; par exemple : y-a-t-il

une relation entre l'évolution de la langue française et la disparition des métiers ?).

- ✓ ou un hymne à l'interdisciplinarité (par exemple : IT + biologie + physique + philosophie + sociologie + littérature = science de la vie), de la capacité de synthèse, de la compréhension des enjeux multiculturels. De la force éthique aussi. Oui, nous le savons, c'est beaucoup demander. Et c'est à peu près le contraire des modèles formatifs spécialisés actuels.
- **L'action concrète.** Des chantiers stimulants s'ouvriront pour dessiner des plans de formations nouveaux destinés à relier des informations et les connaissances disparates, mais aujourd'hui disponibles au bout d'un clic de souris. Chacun à sa manière peut y contribuer.

3. ***Pour les observateurs***

- **Le diagnostic.** Le futur proche devrait voir naître de puissantes réflexions juridiques, puis éthiques, philosophiques et politiques sur les relations entre les hommes et les machines (notamment sur le thème de la responsabilité ultime et sur les procédures de contrôle du fonctionnement de l'IA).
- **La discussion.** Ces thèmes sont déjà sur la table de nombreux chercheurs et politiques ; la conduite autonome des voitures Tesla pose de réelles problématiques juridiques qui enrichissent le débat sur la responsabilité ultime alors que des machines sont aux commandes. Et peu de voyageurs seraient disposés aujourd'hui de voler dans un avion sans pilote, mais conduits uniquement par un logiciel autonome. Il est probable que ces perceptions évolueront dans le futur. Depuis la conquête de la lune, l'on sait que l'on est capable de faire évoluer des fusées pilotées depuis un centre informatique.
- **L'action concrète.** Outre les thématiques juridiques, de nombreuses frontières culturelles, idéologiques voire psychiques se dressent déjà, mais elles sont encore invisibles : qui engagerait aujourd'hui un « être humain augmenté » avec des systèmes d'IA embarqués au cœur même de son corps ? Pas grand monde, alors que les collaborateurs sont finalement obligés d'accepter ces technologies sur leur place de travail. De beaux arbitrages s'annoncent et nos représentations du travail muteront probablement elles-aussi. Ce qui est en soi plutôt stimulant. Une façon de garder l'esprit ouvert.

4. ***Enfin, pour ne pas perdre de vue l'essentiel***

- **Le diagnostic.** Toutes ces questions arrivent à point nommées. Car toutes les générations confondues –pas seulement les Y s'il vous plaît- désirent aujourd'hui de toutes leurs forces remettre le travail sur le travail, c'est-à-dire le repositionner à sa juste place.
- **La discussion.** Une partie des jeunes générations européennes espèrent vivre une existence moins asservie à la dictature de l'emploi. Et les générations précédentes (notamment les X), actuellement en responsabilité, cherchent à dégager des marges de manœuvre pour éviter de se dissoudre uniquement dans leur travail. Elles cherchent à reconquérir leur identité d'être humain en dehors du champ professionnel et par-delà le titre, la fonction et le salaire pour lesquels ils ont investis le meilleur d'eux-mêmes. Quelque chose comme exister par eux-même sans la médiation d'une organisation.
- **L'action concrète.** Dans cette reconfiguration de notre relation à l'emploi qui s'accompagne désormais d'une montée en puissance technologique, il conviendra d'encadrer le mouvement politiquement afin de soutenir les plus faibles et d'encourager les plus motivés afin de ne pas accentuer des pans de

précarisation du travail comme certains intellectuels le prédisent.¹⁸ De beaux débats en perspective s'annoncent ! Une chance pour notre démocratie.



Stéphane Haefliger
Vicario Consulting
stephane.haefliger@vicario.ch
www.vicario.com
079 742 67 81

7. Et pour aller plus loin

Approches humanistes des Ressources humaines

- **Brunner Roland**, Le psychanalyste et l'entreprise, 1995, Editions Syros, 116 p.
- **Dejours Christophe**, Travail et usure mentale, De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, 1993, Editions Bayard, 262 p.
- **Dujarier Anne-Marie**, L'idéal au travail, Editions PUF, 2006, 237 p.
- **Ganascia Jean-Gabriel**, Intelligence artificielle, Vers une domination programmée, Ed. Le Cavalier Bleu, 2017, 216 p.
- **Haefliger Stéphane**, DRH et Manager, Levez-vous ! Vie et mort des organisations, Editions EMS, 2017, 232 p.
- **Tisseron Serge**, Petit traité de cyber-psychologie, Ed. Le Pommier, 2018, 299 p.
- **Weizenbaum Joseph**, Computer power and human reason, W. H. Freeman, 1977, 300 p.

Approches IA et Ressources humaines

- **Desjoux Cécile**, https://www.youtube.com/watch?v=QNNQ_Yb7NCw
- **Baron Simon**, « RH, tout ce que vous devez absolument savoir sur l'IA » in Harvard Business Review, 24.07.2019 ; disponible in <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/07/27103-rh-ce-que-vous-devez-absolument-savoir-sur-lintelligence-artificielle/>
- **Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti**, « *Expérience collaborateur et Expérience client : comment l'entreprise peut-elle utiliser l'Intelligence Artificielle pour progresser ?* In Question(s) de management 2019/1 (no 23), pages 135 à 156
- **Eyal Grayevky**, *L'intelligence artificielle transforme le recrutement et ce n'est que le début*, in <https://www.adecco.ca/fr-ca/employers/resources/lead-magazine/lead22/intelligence-artificielle-transforme-recrutement/>

Approches récentes générales sur les liens entre l'IA et la santé

- **Comtesse Xavier**, « *Les radiologues virés par les algorithmes* » in <http://xcomtesse.blog.tdg.ch/archive/2017/01/04/les-radiologues-vires-par-les-algorithmes-281222.html>
- **Deluzarche Céline**, « *Le diagnostic par intelligence artificielle va-t-il ringardiser le médecin ?* », disponible sur <https://www.maddyness.com/2017/01/11/diagnostic-intelligence-artificielle-ringardiser-medecin/>

Approches technologiques

- **Davenport Thomas H., Ronanki Rajeev**, « *L'intelligence artificielle dans le monde réelle* » in Harvard Business Review, HBR, juin-juillet 2018, no. 27, p. 28.
- **Logean Sylvie**, « *Le logiciel Watson peut parcourir un dossier médical de 300 pages en une demi-seconde* » in Le Temps, 8 janvier 2018. *Disponible*

<https://www.letemps.ch/economie/logiciel-watson-parcourir-un-dossier-medical-300-pages-une-demiseconde>.

Approches critiques

- **Bassim Bentahar**, « Mon médecin est un robot » in Medium, 23 avril 2017. Disponible <https://medium.com/@bassimben/mon-médecin-est-un-robot-d7af908660cb>
- **CNIL, Centre National de l'Informatique et des Libertés**, *Les Enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle, Comment permettre à l'homme de garder la main ?*, Synthèse du débat public animé par la CNIL, décembre 2017, Ed. CNIL 2017. Disponible sur https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/cnil_rapport_garder_la_main_web.pdf
- **Eco Umberto**, *La guerre du faux*, Editions Grasset, 1985, 274 p.
- **Kiefer Bertrand**, « Le solutionnisme comme foi » in *Revue Médicale Suisse*, 4 octobre 2017, p. 1720.
- **Leclet Hervé**, « L'intelligence artificielle remplacera-t-elle le radiologue ? » in *Prospective*, 1 août 2017.
- **Sadin Eric**, *La silicolonisation du monde, L'irrésistible expansion du libéralisme numérique, L'échappée*, collection « Pour en finir avec », 2016, 256 p.
- **Sadin Eric**, *L'Intelligence artificielle ou l'enjeu du siècle, Anatomie d'un antihumanisme radical*, Editions L'échappée, collection « Pour en finir avec », octobre 2018, 304 p.

Approches politiques et institutionnelles

- **Villani Cédric**, *Donner un sens à l'intelligence artificielle, Pour une stratégie nationale et européenne*, Mission confiée par le Premier ministre Edouard Philippe, 2018 ; disponible en ligne https://www.aiforhumanity.fr/pdfs/9782111457089_Rapport_Villani_accessible.pdf

¹ Je remercie mes collègues du cabinet Vicario Consulting pour les échanges et les discussions autour de ce thème, notamment la Prof. Cinzia Dal Zotto, Anne Grandjean, Kirsten Bourcoud, Mehdi Guessous et Angelo Vicario. Cette note de position n'engage cependant que la responsabilité de son auteur.

² <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-chacun-cherche-son-chatbot-759166.html>

³ <https://www.maddyness.com/2017/01/11/diagnostic-intelligence-artificielle-ringardiser-medecin/>: « Le cas déconcertait les médecins depuis plus d'un an. En 2015, une patiente japonaise de 60 ans se présente à l'hôpital de Tokyo avec une forme grave de leucémie. Pourtant, le cancer résiste à la chimiothérapie préconisée. L'équipe décide alors de faire appel à Watson, le super ordinateur d'IBM, pour résoudre ce cas étrange. Un monceau d'informations est rentré dans la machine : profil génétique de la patiente, y compris les mutations possibles, revues d'essais cliniques, et plus de 20 millions d'études d'oncologie. Bingo : en moins de 10 minutes, Watson découvre la pathologie dont souffre la malade (une anomalie dans la moelle osseuse). »

⁴ <https://www.sav-fsa.ch/de/documents/dynamiccontent/04arv0117.pdf>.

⁵ Cf le site dédié à ce projet : <https://rossintelligence.com/lawyers-guide-artificial-intelligence/>

⁶ <https://actualite.housseniawriting.com/science/intelligence-artificielle/2015/10/27/les-jeunes-avocats-replacent-par-lintelligence-artificielle-dans-10-ans/9924/>.

⁷ In Hosny Ahmed, Parmar Chintan, Quackenbush John, Scharz Lawrence H. and Aerts Hugo J. W. L., « Artificial Intelligence in radiology » in *Nature Reviews, Rubrique Perspectives / Opinion Macmillian Publishers Limited*, 2018.

⁸ In <https://www.hrtoday.ch/fr/article/la-complementarite-homme-ia-sera-au-coeur-du-recrutement-de-demain>

⁹ Hélène Roulot Ganzmann, *Le Devoir*, 26 janvier 2019 in

<https://www.ledevoir.com/societe/science/546166/quand-l-ia-se-mele-des-rh>

¹⁰ In Serge Tisseron, *Petit traité de cyber-psychologie*, Editions Essai Le Pommier, 2018, p. 271.

¹¹ Lire également <https://www.infohightech.com/woebot-un-chatbot-pour-la-sante-mentale-lavenir-de-la-therapie/>.

¹² <https://www.woebot.io>

¹³ <http://www.eliza.levillage.org>

¹⁴ <https://replika.ai>.

¹⁵ <http://x2ai.com>.

¹⁶ <https://www.ierrh.org>.

¹⁷ Lire à ce sujet Geneviève Grimm Gobat, « Le père d'Eliza est mort », in *Largeur.com*, 2 avril 2008 ; disponible <https://largeur.com/?p=2573>.

¹⁸ Nous pensons au Prof. A. Casili, https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/l-interview-eco/avec-le-sociologue-antonio-casili-une-enquete-sur-les-galeriens-du-clic_3143433.html; mais également aux travaux d'Eric Sadin, *L'intelligence artificielle ou l'enjeu du siècle, anatomie d'un antihumanisme radical*, Editions L'échappée, 2018, 304 p.