ÉPISODE #1

L’IA pour les RH

Expérience collaborateur

pwc

HUB FRANCE IA

Enjeux métier

Les entreprises, qui cherchent à attirer de nouveaux talents, font face aujourd'hui à une métamorphose dans l'approche du travail qu'ont les collaborateurs :

- Les nouvelles générations considèrent moins le travail comme la principale source d'épanouissement mais plutôt comme une parmi d'autres,
- La pénurie de talents dans de nombreux domaines - et notamment dans la tech – inverse les rapports de force entre candidats et entreprises,
- Les salariés n'hésitent plus à prendre des risques en quittant leur entreprise lorsque leur satisfaction n'est pas au niveau de leur espérance,
- Le télétravail fait évoluer les interactions au sein de l'entreprise et s'est imposé comme une nouvelle norme suite à la pandémie de Covid-19.

Les professionnels RH, dans ce contexte, ont un double défi à relever : celui de l'attractivité et de la fidélisation des collaborateurs. Afin de susciter leur intérêt de manière individualisée, plusieurs moyens sont à disposition des entreprises :

- Montrer que l'on est attentif à leurs besoins,
- Soigner la relation employeur/collaborateur

C'est bien une « expérience » globale qui permettra aux collaborateurs de se sentir au sein d'un collectif, de s'imprégner des valeurs, de la culture d'entreprise et de se sentir engagés dans la mission de l'entreprise, au service de sa performance globale.

Pour cela, des outils sont apparus, de prime abord pour satisfaire les attentes des clients, puis se sont peu à peu imposés auprès des collaborateurs en interne.

L'une des déclinaisons possibles de l'intelligence artificielle est le chatbot. Nous allons nous appuyer sur cet outil pour développer le sujet de l'expérience collaborateur.

Définition « chatbot »

Aussi appelé « agent conversationnel », un chatbot est un programme informatique capable de converser avec un humain, de répondre à des milliers de questions écrites en un temps record et ce sans interruption.

L’IA au service de l’expérience collaborateur

La crise sanitaire a révélé l’importance de développer l’agilité comme l’adaptabilité pour faire face aux différents bouleversements impactant les entreprises.

L’IA apporte à l’expérience collaborateur de nouvelles opportunités et perspectives permettant de satisfaire à l’évolution des comportements professionnels. Elle permet de mieux appréhender la donnée, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, afin de prendre en compte de manière plus ciblée l’intérêt du collaborateur au service de l’entreprise. L’IA peut ainsi aider à mieux anticiper la mobilité au sein de l’entreprise, mieux répondre aux interrogations des collaborateurs, aider à accroître la qualité de vie au travail en prenant en compte les attentes et les souhaits des collaborateurs.

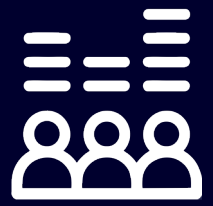
Du point de vue des professionnels RH, la valeur ajoutée réside dans la capacité des algorithmes à faire d’extraordinaires corrélations, permettant d’automatiser des processus chronophages et parfois sans valeur ajoutée pour la personne qui les réalise. Elle permet de trouver des solutions concrètes à des problèmes parfois très complexes. La mobilité professionnelle étant un bon exemple à fort enjeu de fidélisation. En somme, l’IA permet d’optimiser les processus RH, depuis le processus de recrutement, jusqu’à la gestion de carrière, ce qui est gage de performance pour les RH. D’autre part, plus ces processus sont soignés, plus l’expérience fournie aux collaborateurs est considérée comme qualitative, impactant l’attractivité de l’entreprise et l’engagement des collaborateurs.

Du fait de l’exploitation de la donnée par l’IA, il est important d’associer la dimension éthique afin de profiter de l’IA pour mieux appréhender les discriminations mais aussi éviter des dérives dans l’appréciation des résultats.

L’humain demeure donc la valeur essentielle : l’IA propose une analyse qui est soumise à l’interprétation comme à la décision humaine. En d’autres termes, l’IA est, et doit demeurer, au service de l’humain.

Ainsi, il est essentiel que les responsables des ressources humaines s’approprient en toute conscience l’utilisation de l’IA pour améliorer l’expérience collaborateur, tant du point de vue fonctionnel qu’éthique.

Critères et méthodologie



GESTION | **DÉVELOPPEMENT** | PILOTAGE

Identification de sponsor et choix de la solution

- Implication forte des équipes COMEX et du département RH
- Identifier un sponsor du projet (DG ou DRH par exemple) qui va le porter auprès de l'ensemble des collaborateurs
- Anticiper l'association de bêta testeurs et ambassadeurs parmi les collaborateurs
- Faire le choix de développer un outil en interne ou choisir une solution du marché sur étagère

Analyse du besoin et acculturation

- Les professionnels RH doivent pouvoir exprimer une difficulté dans leur quotidien
- Identifier une fréquence élevée de questions pour justifier un ROI
- Identifier les questions récurrentes posées par les collaborateurs
- Identifier les sujets que le chatbot traitera en fonction de leur nature et de la sensibilité des collaborateurs (ex : plus facile de mettre en place un chatbot Covid que sur l'évolution pro)
- Anticiper en communiquant largement sur le projet à venir
- Acculturation des équipes RH à l'IA, pour éviter qu'ils se sentent évincés par le chatbot
- Objectif : libérer du temps de qualité aux RH

Collecte et gouvernance des données

- RGPD : enjeu élevé
- Données d'entraînement : non bloquant si absent
- Collecte des données : pas nécessaire car les données sont directement accessibles
- Gouvernance des données : aucun défi car les données traitées sont relativement simples

Périmètre opérationnel de l'outil

- Ce cas d'usage peut toucher l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (en fonction de son périmètre) et requiert une mobilisation à tous les niveaux : RH, COMEX, Organisations Syndicales, Expert IA, Collaborateurs,
- Si vous faites le choix d'une solution sur étagère, le fournisseur de solution sera une autre partie prenante à considérer,
- Parfois, une intervention extérieure peut également avoir lieu pour vous aider à déployer l'outil en interne et mettre en œuvre une conduite du changement. Il s'agit par exemple d'un consultant, chef de projet IA.

Parties prenantes

- Périmètre global : tous les salariés en interne
- L'équipe projet devra déterminer le périmètre de l'outil : réponse à des questions simples uniquement (type congés, absences) ou questions sur l'évolution de carrière par exemple.

Durée indicative des différentes étapes du cas d'usage

- Définir le besoin : 3 mois
- Mise en place et configuration : 3 mois
- Industrialisation : 3 mois

Préalablement à la mise en œuvre d'un chatbot, il convient de s'interroger sur 3 impératifs : le délai de réalisation, les fonctions à remplir et le budget. Ces conditions satisfaites, la mise en place d'un chatbot repose sur le choix d'une solution externalisée (achat) ou internalisée (développement). Quel que soit le choix effectué, il convient de prendre en compte qu'une forte participation des experts métier sera nécessaire pour définir le périmètre du chatbot, les jeux initiaux de questions-réponses à mettre en place et le suivi des dérives potentielles.

Dans le cadre d'une réalisation interne du chatbot, voici les grandes étapes à prendre en considération :

Étape n°1 : Définition et préparation → à la charge des experts métier

Cette étape est essentielle et génère un gain de temps dans les étapes à suivre si elle est rigoureusement réalisée. Il s'agit de définir le périmètre du chatbot, de fixer les détails des jeux de questions-réponses (scénarii conversationnels), de mesurer le nombre d'utilisateurs et de préparer ces utilisateurs à l'emploi d'un nouvel outil.

Étape n°2 : Conception → à la charge des experts en data & IA avec le concours des experts métier

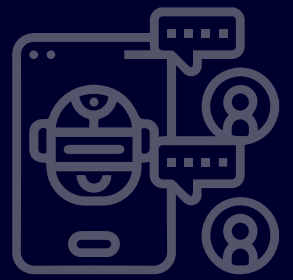
Cette étape nécessite de réelles compétences en intelligence artificielle dans le domaine spécifique du traitement naturel du langage mais aussi en programmation (exemple : Python) avec une connaissance des environnements de développement. Ainsi, l'équipe projet constitue la base de connaissance du futur chatbot avec l'expert métier, incluant des informations sur l'entreprise, les métiers, les formations, les évolutions de carrière. Le chatbot peut être conçu avec une capacité à personnaliser son interaction avec l'utilisateur, en puisant dans l'historique des conversations, les réponses les plus adaptées. Il peut également être en mesure de reconnaître les diverses sollicitations d'un même utilisateur de façon à adapter les réponses en évitant des réponses déjà formulées mais aussi prendre en compte les réclamations possibles.

Il peut apparaître comme un plus non négligeable de donner une identité au chatbot, voire une « personnalité » en développant une capacité de prise en compte de l'affectivité et de laisser à l'utilisateur la possibilité de témoigner de son niveau de satisfaction vis à vis de la réponse obtenue. Enfin, le processus du chatbot doit pouvoir réorienter les demandes trop complexes vers le référent RH pour éviter une insatisfaction croissante de l'utilisateur.

Pour simplifier cette étape et accéder rapidement à un résultat, il existe aujourd'hui des plateformes aidantes qui offrent la capacité à moindre connaissance en intelligence artificielle comme en programmation de développer son propre chatbot. Nous pouvons citer quelques plateformes intéressantes à explorer en fonction de votre besoin, notamment tock.ai (indépendant d'API Tierce et gratuit) ou encore botnation.ai.

Etape n°3 : Évaluation → à la charge des experts métier avec le concours des experts en data & IA

Cette étape est essentielle à la mise en œuvre opérationnelle d'un chatbot. Elle doit permettre d'une part de s'assurer de la satisfaction de l'objectif à atteindre sous la forme d'un bilan usager mais aussi, et c'est une partie déterminante, de la qualité des réponses, de l'évolution de ces réponses et de la prévention des dérives. Il convient en effet de contrôler la forme comme le fond des réponses formulées par un chatbot. Une stratégie d'assurance qualité peut même être envisagée.



Modalité de transfert du cas d'usage au métier RH

- Réaliser un PoC sur une petite communauté avant le passage à l'échelle
- Implémenter dans les applications déjà en place, l'intranet, le SIRH
- Besoin de se former à l'utilisation de l'outil, son suivi, la data visualisation
- Assurer une continuité de service pour les collaborateurs en prenant le relais du chatbot au bon moment en cas de besoin

Quid de la techno ?

- Le chatbot basique repose sur un arbre de décision pour apporter une réponse aux questions à partir de scenarii préétablis. Ces scenarii reposent sur des données qui constituent la base d'apprentissage de l'application, en quelque sorte son encyclopédie.
- Le chatbot linéaire repose sur le traitement naturel du langage. Il est plus réaliste, plus rapide et plus fluide, mais il nécessite une quantité de données plus importante et si possible structurées. Il s'appuie sur un dictionnaire de mots sans s'attacher au contexte de la phrase et présente l'intérêt majeur d'être plus généraliste et d'aller à l'essentiel.
- Le chatbot sémantique repose sur les méthodes de compréhension du langage naturel, ce qui permet d'éviter les erreurs sur les mots à double sens que l'on peut retrouver dans la catégorie précédente. Ici, le chatbot analyse la sémantique des questions posées en travaillant à la fois sur le sens global de la phrase et sur les éléments contextuels, à savoir les mots voisins. Ce sont les chatbots les plus performants mais ils nécessitent une supervision attentive pour prévenir toute dérive.

Retours d'expérience

Le chatbot au sein de la Gendarmerie

L'ambition était de proposer à tous les agents un outil conversationnel permettant de répondre instantanément à leurs interrogations en matière de gestion des ressources humaines : mutation, avancement, évolutions réglementaires, formations, accompagnement du personnel.

La gendarmerie nationale a progressivement mis en place un chatbot tout en évaluant sa pertinence à chaque étape du déploiement.

Dès lors, un premier chatbot a été proposé en juillet 2019 sur le site du gestionnaire des cadres dirigeants intégrant une population d'environ 6000 personnes.

La réussite de cette première expérience a entraîné un déploiement plus large au début de l'année 2020 au profit de 100 000 personnes, avec un accueil et une appropriation très positifs au sein des équipes.

La mise en place du chatbot permet au gestionnaire de consacrer plus de temps aux tâches complexes comme la conduite des entretiens, la gestion des parcours de carrière, les accords de branches ou encore la réglementation des statuts.

Avantages métier

- Diminution du nombre de sollicitations des RH par les collaborateurs sur les questions de procédures ou de règles de gestion
- Gain de temps pour les managers
- Réduction des risques opérationnels
- Modernisation de l'entreprise et de développement du service RH

Avantages techniques

- Niveau encourageant de satisfaction collaborateur sur l'outil, 88% le comprennent et un sur deux utilise le chatbot après s'y être connecté
- Taux de non-réponse sur le chatbot très faible, de 3%
- 95% des collaborateurs ont déjà utilisé l'outil
- Outil simple d'utilisation et intuitif, via le langage naturel
- Permet des statistiques sur l'utilisation offrant une possibilité de mieux capter les préoccupations des équipes pour adapter le pilotage du climat social
- L'outil vient en support du professionnel RH, sans le remplacer
- Accès facile (ex : raccourci bureau windows, page d'accueil intranet, pop-up) sur toutes les plateformes -> Anytime, anywhere, any device

Points d'attention

- Difficile de quantifier le gain de temps par le RH
- Besoin de plusieurs mois avant de pouvoir chiffrer un ROI financier
- Si développement interne, prévoir un long temps d'apprentissage
- Prérequis nécessaire de consolidation des données
- Conduite du changement : changement des habitudes, incitation à l'utilisation
- S'assurer que la recette est optimale afin d'éviter les écueils au déploiement
- La fonction RH continuera de traiter les questions non comprises par le chatbot

Vision d'expert

« Fondée sur les incroyables progrès des technologies de Traitement Automatique du Langage Naturel (TALN) ces dix dernières années, l'apparition des chatbots et IA conversationnelles au sein de nos organisations ouvrent une nouvelle ère qui ne fait que débuter et qui va nous faire vivre de nombreuses révolutions.

Ces technologies transforment fondamentalement les interactions humain-machine, en faisant en sorte que ce ne soit plus aux femmes et aux hommes de comprendre la logique d'un outil pour l'utiliser, mais à l'outil de comprendre l'intention de l'utilisateur pour répondre à son besoin.

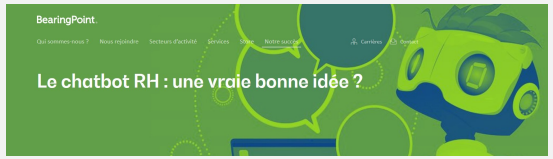
Ces technologies permettent déjà d'améliorer la circulation de l'information interne, tout en faisant gagner du temps au référents des fonctions support ou métier. Mais c'est bien dans la gestion même des connaissances que ces technologies vont avoir le plus d'impact sur les organisations. Que ce soit dans la centralisation et la distribution des connaissances gérées directement par les IA, mais également dans la création et mise à jour automatique de ces mêmes connaissances. »

Cyril de Sousa Cardoso

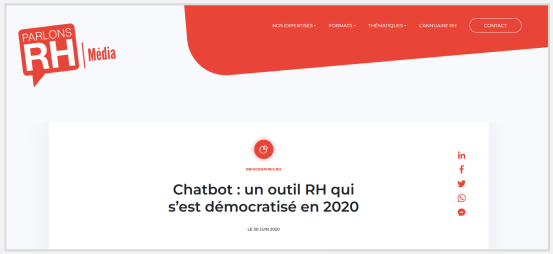
CEO Les Petits Bots

Aller plus loin

Livre blanc - chatbots RH, les nouveaux compagnons des collaborateurs, Dydu



Article de blog - Le chatbot RH, une vraie bonne idée ? BearingPoint



Article - chatbot : un outil RH qui s'est démocratisé en 2020, Parlons RH

État des lieux des startup existantes

Liste non exhaustive, mise à jour en avril 2022, de startups proposant des solutions de chatbots améliorant l'expérience collaborateur.
Si vous souhaitez y figurer, contactez-nous !

les petits bots

clevy

Quavitra

dydu
DO YOU DREAM UP

Synapse

Rejoignez-nous

Vous avez déjà expérimenté un projet IA en entreprise et vous souhaitez contribuer à nos travaux ? Vous aimeriez participer à l'élaboration d'un futur du travail dans lequel l'IA serait un outil au service de l'humain ? Vous souhaitez nous aider à déconstruire les fantasmes persistants au sujet de l'IA et les craintes associées pour mettre en lumière sa valeur ajoutée ?

Nous sommes convaincus que c'est en joignant nos forces que nous réussirons à relever ces défis cruciaux pour le futur du travail.

Notre Groupe est pluridisciplinaire afin de confronter les points de vue et échanger au travers de prismes très différents et complémentaires. Nous cherchons à mettre en regard les différentes approches de l'IA dans l'entreprise, enrichie par la diversité des compétences des participants du Groupe de Travail.

Être membre de notre collectif c'est prendre part, une fois par mois, à des travaux d'envergure voués à évoluer avec le temps et destinés à aider les professionnels RH en recherche d'informations concrètes.

Les membres

Allanet Jean-Yves, SNCF Réseau
Barnoin Chloé, Palm
Berstel Bruno, DecisionBrain
Borie Pascal, Consultant Indépendant
Bresson Laurent, Data Tell Story
Cosson-Piantoni Laurence, Pôle Emploi
Demory Robert, La Poste
Duthel Lucie, L'Oréal
Georges Bernard, Société Générale
Glaudet François-Alexandre, Quavitra
Mougammadou Bhilal, PwC
Paumard Philippe, Pôle Emploi
Perrot Patrick, Gendarmerie Nationale
Pinson Gaëlle, Hub France IA
Potdevin Delphine, Davi
Prudhomme Vincent, PwC
Roby Bouchra, PwC
Schinasi-Halet Geoffrey, PwC
Simoni Karin, Malakoff Humanis
Souillart Camille, Hub France IA
Vegas Emmanuel, Gendarmerie Nationale

Venez nous rencontrer et participer à nos travaux.

Contact
gt-rh@hub-franceia.fr