

L'intégration de l'IA dans les organisations :

REPENSER LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES SPÉCIALISTES RH ?



Julie Dextras-Gauthier,
Ph. D., professeure
titulaire, Université
Laval



**Marie-Hélène
Gilbert,**
Ph. D., CRHA,
professeure titulaire,
Université Laval



Justine Dima,
M.Sc., professeure
HES associée, Haute
école d'ingénierie et
de gestion du canton
de Vaud, HES-SO

L'adoption de l'IA dans les organisations offre aux spécialistes RH des perspectives stratégiques pour développer de nouveaux rôles. En effet, les spécialistes RH doivent former les employées et employés ainsi que collaborer avec d'autres services pour intégrer l'IA dans leurs organisations. Par ailleurs, elles et ils doivent aussi surmonter des obstacles éthiques et juridiques majeurs, comme la protection des données personnelles et les biais cognitifs. Dans ce contexte, la formation continue est essentielle pour maximiser les avantages de l'IA. Enfin, la collaboration avec des expertes et experts en technologie est cruciale pour garantir une implantation à la fois responsable et durable de l'IA.

Avec le développement rapide et continu de l'intelligence artificielle (IA) et son implantation soutenue dans les organisations, il est de plus en plus reconnu que les spécialistes RH possèdent la légitimité pour mener à bien les transformations organisationnelles liées à l'IA. En effet, cette transformation numérique ouvre la voie à de nouvelles perspectives pour les spécialistes RH, en redéfinissant leurs rôles et responsabilités. Riche de promesses, l'IA pourrait leur permettre de se positionner de manière encore plus stratégique au sein des organisations. Cependant, savoir tirer profit des technologies basées sur l'IA ne sera

pas sans défis ni dangers pour la fonction RH. Effectivement, l'adoption de l'IA dans les organisations, mais plus spécifiquement en RH, ouvre la porte à une multitude de questions, notamment à savoir si cette adoption transformera non seulement les organisations, mais aussi comment celle-ci transformera les rôles et responsabilités des spécialistes RH.

Il semble déjà acquis que les CRHA|CRHA peuvent faciliter l'adoption de l'IA en formant les employées et employés à utiliser les outils et les systèmes alimentés par l'IA et en collaborant avec d'autres services (par exemple, les TI) pour assurer une intégration fluide des solutions d'IA au sein des organisations. Cependant, leur double – en tant qu'employées

et employés ainsi que spécialistes RH qui soutiennent la direction – peut compliquer leur capacité à diriger le changement technologique s'ils ne sont pas personnellement convaincus de ses avantages. En effet, l'utilisation de l'IA dans les organisations soulève de nombreuses questions éthiques et juridiques notamment liées aux biais cognitifs, à la confidentialité des données et à la cybersécurité (Malik et al., 2020). Par exemple, la transparence et l'équité dans les processus automatisés de recrutement sont des préoccupations majeures. Il est crucial de s'assurer que les algorithmes utilisés ne reproduisent pas ou n'amplifient pas les biais existants. La confidentialité des données est aussi une autre préoccupation importante, étant don-

né que l'IA peut traiter des volumes énormes de données personnelles confidentielles. La mise en place de pratiques de gouvernance robustes et éthiques est donc essentielle pour éviter les abus et garantir une utilisation responsable de l'IA dans les organisations et dans la gestion des ressources humaines (GRH). Les spécialistes RH devraient donc s'investir activement dans ce domaine, car elles et ils traitent déjà des questions éthiques et juridiques en matière de GRH au sein des organisations.

Dès lors, l'adoption de l'IA dans les missions des services RH ou la création d'équipes vouées à l'implantation de l'IA semblent être des objectifs stratégiques importants pour toute organisation cherchant à obtenir un avantage concurrentiel durable. Par exemple, ces équipes pourraient réunir non seulement des spécialistes RH et des psychologues organisationnels, mais aussi des spécialistes en informatique et des scientifiques de données. La transformation numérique et l'adoption de l'IA présentent donc des perspectives intéressantes pour les spécialistes



RH permettant d'enrichir leurs responsabilités, mais surtout leur rôle stratégique au sein des organisations. Cependant, cela pose aussi son lot de défis en matière de compétences et d'adaptation. En effet, cette transition vers une fonction RH plus numérique et des rôles et responsabilités des spécialistes RH axés sur l'IA ne se fera pas sans obstacle. Tout d'abord, les CRHA|CRHA devront acquérir de nouvelles compétences technologiques pour jouer adéquatement leurs nouveaux rôles induits par la technologie. Il sera donc crucial pour les spécialistes RH non seulement de développer des programmes de formation pour le personnel, mais aussi qu'eux-mêmes puissent se former et se préparer à l'utilisation de l'IA (Dima et al., 2024). Une formation et un développement professionnel continu et ciblé, notamment sur des compétences techniques liées à l'IA telles que la compréhension des bases de données et l'analyse des données, seront nécessaires pour les préparer aux nouvelles exigences de leur poste et pour maximiser les avantages liés à l'utilisation de l'IA dans les organisations. Ceci sera d'autant plus important que les spécialistes RH sont peu formés sur les questions de transformations numériques, celles-ci occupant une place encore limitée dans les formations RH actuelles comme dans les formations passées.

Un autre grand défi rencontré par les CRHA|CRHA sera leur propre réaction face à ces changements. Effectivement, pour tirer pleinement parti du potentiel de l'IA dans les organi-

sations, il sera essentiel de favoriser la collaboration entre les spécialistes RH et les expertes et experts en technologie. Bien que cette collaboration ne soit pas nécessairement naturelle, elle constitue une occasion clé pour dépasser le travail en silo et concevoir des solutions d'IA responsables et durables. Sensibiliser les spécialistes RH à la nécessité d'une approche interdisciplinaire permettra d'accompagner le changement de manière plus fluide et efficace.

Ainsi, les technologies d'IA renforcent considérablement le rôle stratégique des RH dans divers aspects organisationnels (Dextras-Gauthier et al., 2024). En effet, l'IA pousse les spécialistes RH à reconsidérer leurs capacités à créer de la valeur pour l'organisation. Désormais, elles et ils peuvent démontrer concrètement leurs contributions à la performance organisationnelle grâce aux données. Cela représente donc une occasion pour la fonction RH de s'intégrer au cœur de la stratégie de l'entreprise et de participer davantage aux décisions. Encore plus, les spécialistes RH joueront un rôle de plus en plus crucial dans l'adoption de cette technologie, tant au sein de leur propre fonction qu'à l'échelle de l'organisation. Il leur revient, en collaboration avec les expertes et experts en technologie, de définir les cadres de gouvernance nécessaires pour réussir l'implantation de l'IA. En somme, la fonction RH ainsi que ses spécialistes deviennent en quelque sorte garants de l'équilibre entre l'humain et la technologie dans les organisations. ■



Pour connaître
les références
bibliographiques
de cet article,
**RENDEZ-VOUS
SUR LA PAGE
DE LA REVUE
À REVUERH.ORG**

« Il sera donc crucial pour les spécialistes RH non seulement de développer des programmes de formation pour le personnel, mais aussi qu'eux-mêmes puissent se former et se préparer à l'utilisation de l'IA. »