



Développer l'expertise de l'entreprise

*comment l'informatique cognitive va transformer
les RH et l'expérience des employés*

IBM Institute for Business Value
IBM Smarter Workforce Institute

Rapport stratégique

Talents et engagement

L'offre d'IBM

IBM® est aux avant-postes des pratiques et des technologies nécessaires pour permettre aux entreprises d'améliorer leurs résultats en capitalisant sur leurs ressources humaines.

Nous assurons la convergence des sciences du comportement, des technologies cognitives et des conseils d'experts pour aider nos clients à prendre l'avantage et conforter leur compétitivité.

Pour en savoir plus sur les offres IBM Talent and Engagement Consulting Practice, rendez-vous sur la page ibm.com/services/us/business-consulting/talent-change-management. Pour en savoir plus sur les solutions IBM Watson Talent, rendez-vous sur la page ibm.com/watson/talent.

Améliorer les prestations des RH grâce aux solutions cognitives

La nouvelle mission de la fonction Ressources humaines (RH) va consister, à court terme, à aider les employés à faire face à la complexité. Ce nouvel impératif tient en grande partie à la nécessité croissante de collaborateurs capables de s'adapter rapidement à un environnement en évolution permanente. D'où l'intérêt des solutions cognitives qui peuvent aider les professionnels des RH à créer des approches plus efficaces pour interagir avec les employés, faciliter l'accès aux connaissances enfouies dans d'énormes volumes de données et adresser à chacun des informations appropriées et individualisées. Notre récente étude met en lumière les principaux domaines dans lesquels les solutions cognitives sont efficaces alors que s'ouvre une ère inédite pour la fonction RH.

Récapitulatif

Les entreprises ont aujourd'hui à faire face à des problématiques de ressources humaines de plus en plus complexes. Aux exigences accrues des employés qui souhaitent une expérience motivante, viennent s'ajouter la virtualisation des lieux de travail, la demande croissante de compétences nouvelles et un flux continu de technologies et de données sans précédent. La fonction RH a donc un rôle clé à jouer pour répondre à ces défis. À cet effet, les solutions nouvelles que sont le Cloud, les appareils mobiles et l'Internet des objets (avec la mise en réseau d'appareils physiques, notamment les capteurs, les équipements portables ou d'autres appareils électroniques) aident à orienter la transformation continue de la fonction RH. Plus important encore, l'informatique cognitive est en plein développement et peut aider les entreprises à obtenir des résultats en élargissant le périmètre de l'expertise humaine et en améliorant le processus décisionnel.

Pour mieux comprendre l'impact des solutions cognitives sur la fonction Ressources humaines, nous avons interrogé des dirigeants RH confirmés, des PDG et des employés issus d'un large éventail de secteurs d'activité et de zones géographiques. Dans le cadre d'une étude internationale plus large menée par IBM auprès de plus de 6 000 dirigeants, nous avons demandé à près de 400 directeurs des ressources humaines (DRH) de nous faire part de leur point de vue sur l'informatique cognitive. Nous avons également recueilli le point de vue d'employés pour mesurer leur envie de bénéficier des capacités d'accompagnement qu'offrent les solutions cognitives. (Pour en savoir plus, se référer à la partie *Approche et méthodologie relative* à cette étude.)

Cette étude montre que les DRH et les PDG perçoivent l'intérêt des solutions cognitives pour les RH, et sont persuadés que ces capacités sans équivalent répondent aux nouveaux impératifs en matière de gestion des talents. Cependant, ils manifestent des doutes concernant la manière de le faire et par où commencer. Parallèlement, notre analyse du point de vue des employés sur les solutions cognitives révèle un « point d'équilibre », caractérisé par un ensemble de paramètres représentatifs de situations dans lesquelles la démarche cognitive permet un impact maximal sur les employés et les entreprises.



66 % des PDG considèrent que l'informatique cognitive peut créer de la valeur pour les RH à un niveau significatif.



50 % des DRH s'accordent pour dire que l'informatique cognitive dispose de la puissance nécessaire pour transformer des aspects essentiels de la fonction RH.



54 % des DRH considèrent que l'informatique cognitive influera sur les missions clés du département RH.

Nous avons également mis en lumière trois domaines dans lesquels les professionnels des RH commencent à tirer profit de la puissance de l'informatique cognitive : l'acquisition des talents, le développement des talents, et les activités de la fonction RH. Cette étude montre en effet en quoi les premiers pas vers la transformation cognitive de la fonction RH ne sont en aucun cas insurmontables. À cet effet, nous proposons quelques étapes clés qui vous permettront d'amplifier cette transformation en capitalisant sur les investissements déjà réalisés.

À la rencontre de Joe, employé en mission

Découvrons l'expérience d'un employé qui vient d'être embauché. En dépit du programme d'accueil et d'intégration qui lui est proposé, Joe ne sait pas à qui s'adresser pour obtenir des informations, des ressources ou de l'aide. Il souhaite rencontrer d'autres personnes et partager ses idées, mais ne sait pas où commencer. Joe pose ses questions à une collègue de bureau, mais elle travaille dans un département différent et ne peut pas vraiment l'aider. De son côté, le manager de Joe est occupé à la préparation d'une présentation, et le centre de services chargé des employés ne l'a pas encore recontacté. Joe est donc perdu et déçu.

Pourquoi Joe n'aurait-il pas reçu sur son mobile les informations destinées aux nouveaux embauchés, qui auraient été personnalisées en fonction de sa première mission ? Pourquoi un chatbot n'aurait-il pas été utilisé pour répondre rapidement à ses questions ? Pourquoi Joe ne recevrait-il pas des suggestions de formations personnalisées ? Et pourquoi n'aurait-il pas reçu automatiquement les noms et les coordonnées de trois personnes de qui il pourrait se rapprocher lors de son premier jour ? Dans une entreprise cognitive, la première expérience de Joe aurait été quelque peu différente. Il se sentirait entouré et serait assuré de disposer des bons outils pour réussir. Joe serait ainsi prêt à prendre un excellent départ.

L'évolution de la fonction RH se poursuit

Partout dans le monde, l'avènement de l'ère du digital s'accompagne d'opportunités, de défis et de tendances qui impactent l'entreprise – et donc, la fonction RH (voir Figure 1). Ainsi, l'évolution rapide des besoins en compétences inédites indique la nécessité de pratiques de recrutement flexibles pour passer au tamis de nouveaux viviers de candidats. Aujourd'hui, les employés doivent être capables de naviguer dans l'univers digital, notamment pour accéder aux connaissances présentes dans d'énormes volumes de données nouvelles, et les extraire. De plus, les espaces de travail sont devenus mondiaux et virtuels, avec pour conséquence la nécessité d'optimiser les ressources dans différentes zones géographiques. Enfin, les attentes des employés ont été soumises à une importante mutation : chacun désire aujourd'hui des expériences professionnelles à la fois personnelles, motivantes et authentiques.¹

Parce qu'elles réutilisent les investissements déjà réalisés par la fonction RH dans les technologies et les processus, notamment les plateformes de cœur de métier, les solutions cognitives permettent d'améliorer l'expérience globale des employés, de réduire les coûts et d'accroître la fiabilité et la qualité des services RH. Les solutions cognitives construisent en permanence des connaissances, comprennent le langage naturel et utilisent le raisonnement pour évaluer rapidement et replacer dans leur contexte d'innombrables éléments d'information. En combinant ces trois qualités importantes - construction, compréhension, raisonnement -, l'informatique cognitive permet de découvrir de nouvelles connaissances pour renforcer la pertinence des processus décisionnels et améliorer l'engagement des employés (voir l'encadré page 4 : *Qu'est-ce qu'apporte un système cognitif ?*).

Les capacités inégalées des systèmes cognitifs ouvrent la voie à une approche très différente des activités RH – une démarche aujourd'hui adaptée aux problématiques que rencontrent les employés, avec à la clé des avantages à la fois pour eux et pour l'entreprise. Alors que les DRH donnent la priorité à la transformation de l'expérience des employés, les solutions cognitives peuvent s'appuyer sur les investissements technologiques déjà réalisés par la fonction RH pour améliorer l'expérience des employés, réduire les coûts d'exploitation et identifier des connaissances jusqu'ici inaperçues concernant le personnel de l'entreprise.

Figure 1

Prévision des principales tendances susceptibles d'influer sur les ressources humaines au cours des trois prochaines années



Source : 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study.

Qu'est-ce qu'apporte un système cognitif ?

Comprendre : Les systèmes cognitifs peuvent recevoir et traiter les informations non structurées d'une manière similaire à ce que font les êtres humains. Ils comprennent les modèles linguistiques et les données sensorielles, notamment les textes, les images et les stimuli sonores. À titre d'exemple, un système cognitif peut rapidement examiner des milliers d'heures d'enregistrements effectués par un centre de services RH pour identifier des mots-clés et des modèles en se basant sur la fréquence, le ton et les sentiments.

Raisonner : Les systèmes cognitifs comprennent les concepts sous-jacents, formulent des hypothèses et déduisent et extraient des idées. Ils savent réaliser une synthèse rapide des informations disponibles pour produire des réponses pertinentes et explicites. Prenons par exemple le cas d'un manager qui cherche à recruter une personne pour un poste interne : un système cognitif peut examiner différentes sources de données, notamment l'expérience professionnelle et les résultats obtenus dans un poste précédent par un candidat ou une candidate, puis analyser ces données de manière plus approfondie par rapport aux caractéristiques d'autres employés ayant réussi dans le poste, pour déterminer l'adéquation parfaite du candidat ou de la candidate avec l'entreprise.

Apprendre : Les systèmes cognitifs apprennent et s'améliorent en assimilant les points de données, les interactions et les résultats, ce qui leur permet de bâtir des connaissances détaillées et élargies mises à jour en permanence. Dans le monde des ressources humaines, soumis à un flux constant de politiques en évolution permanente et de réglementations nouvelles, cette capacité est cruciale. Au lieu de traiter des règles statiques, les systèmes cognitifs lisent, repèrent et organisent les contenus RH issus de différentes sources, ce qui permet aux employés d'accéder, à tout moment, aux informations les plus fiables et pertinentes.

L'approche cognitive est dans la ligne de mire du comité de direction

Selon notre étude, le marché des solutions cognitives pour la fonction RH devrait sensiblement augmenter au cours des trois prochaines années : 66 % des PDG considèrent que l'informatique cognitive peut créer de la valeur significative pour les RH, et près de 40 % d'entre eux envisagent que leur fonction RH adopte des solutions cognitives durant cette période. Les dirigeants d'entreprise savent que l'informatique cognitive est un élément différenciant crucial dans la guerre permanente pour le recrutement.

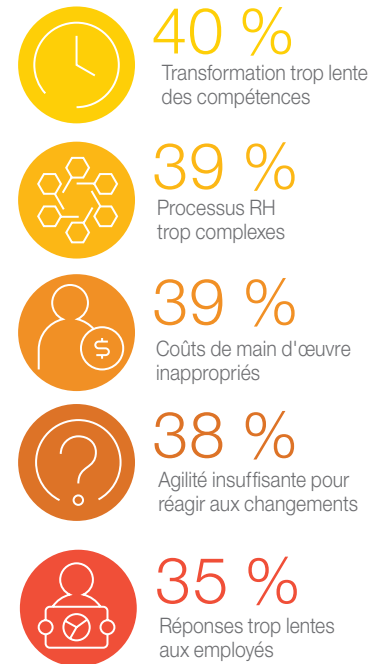
Et dans ce domaine, DRH et PDG sont en phase : plus de la moitié d'entre eux s'accordent pour dire que la démarche cognitive constituera un vecteur de transformation dans leur secteur d'activité. Pour être plus précis, les DRH interrogés citent cinq problématiques clés auxquelles les solutions cognitives pourraient répondre, selon eux (voir Figure 2). Chacune d'elles s'accompagne de la possibilité d'influer sur les résultats de l'entreprise – mesurables soit au moyen d'évaluations directes, par exemple la gestion des coûts de main d'œuvre et l'optimisation des processus RH, ou de manière indirecte, notamment par le délai nécessaire à un nouvel embauché pour être pleinement productif et l'engagement des employés.

Les DRH des entreprises les plus performantes se montrent même très avertis concernant la valeur potentielle de l'informatique cognitive dans de nombreuses disciplines relevant des RH (voir Figure 3). Ces entreprises sur-performantes disent constater le fort potentiel de l'informatique cognitive pour résoudre des défis inédits et divers dans un très grand nombre de domaines. À titre d'exemple, les DRH de ces entreprises sont deux fois plus nombreux que les autres à citer l'intérêt de l'informatique cognitive pour l'acquisition des talents.

Les enseignements de cette étude suggèrent que les responsables d'entreprises et les DRH s'accordent sur le rôle que va jouer l'informatique cognitive pour l'avenir des Ressources humaines. Cependant, nombre de technologies émergentes peinent à atteindre pleinement leur potentiel car les employés ne peuvent pas ou ne souhaitent pas les adopter. Compte tenu des transformations potentielles qu'apporte l'informatique cognitive, il est important d'évaluer la motivation des employés pour interagir avec des solutions cognitives dans leurs activités professionnelles.

Figure 2

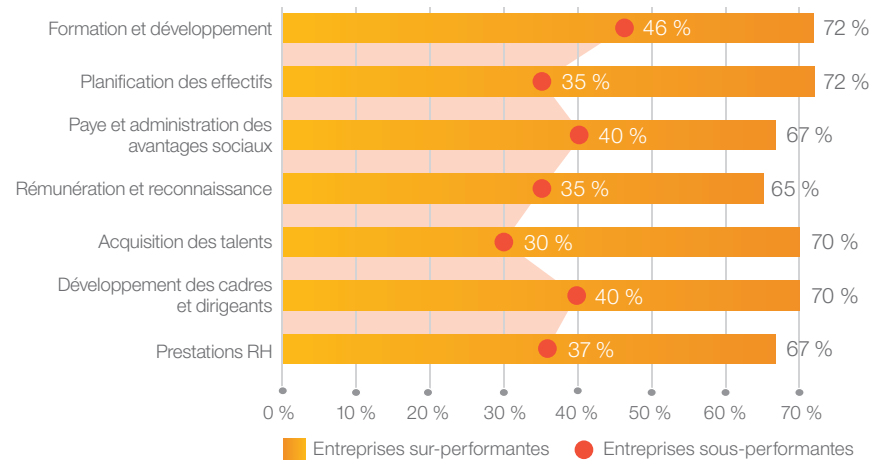
Principales problématiques RH parfaitement résolues par l'informatique cognitive



Source : 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study.

Figure 3

L'informatique cognitive peut apporter de la valeur dans des domaines spécifiques de la fonction RH (entreprises sur-performantes vs. sous-performantes)



Source : 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study.

Note : Les groupes de performances ont été identifiés par auto-évaluation, en fonction de certains critères, dont le chiffre d'affaires et la rentabilité. Les « entreprises sur-performantes » sont évaluées à un niveau élevé pour les deux indicateurs, alors que les « entreprises sous-performantes » sont évaluées à un niveau faible pour les deux également.

Les conseils proposés par la fonction Ressources humaines doivent-ils nécessairement être assurés par des êtres humains ?

L'adoption de la démarche cognitive dans les activités RH suppose que les employés soient tout aussi enclins à accepter des conseils des applications cognitives que d'un être humain. Pour déterminer l'envie des employés de dialoguer avec les systèmes cognitifs et d'en tirer des connaissances, nous avons examiné les réponses de plus de 8 600 employés auxquels était proposée une série de scénarios relatifs aux RH.

Chaque scénario décrivait, au choix, une approche intégrant la démarche cognitive pour faciliter la prise de décision – un agent virtuel cognitif mobile, par exemple – ou une source d'informations traditionnelle, comme par exemple un échange par e-mail avec un manager (voir Figure 4).

Figure 4

Scénarios proposés aux répondants pour évaluer le degré de préparation à l'approche cognitive dans la fonction RH

	<p>Optimisation des avantages Obtenir des jours de congés supplémentaires</p>	<p>En tant qu'employé, vous avez la possibilité d'obtenir des jours de congés supplémentaires, mais vous avez appris qu'ils ne seraient probablement pas acceptés car de nombreux collègues les ont déjà posés. <i>Poseriez-vous ces jours de congés en fonction des conseils qui vous ont été donnés ?</i></p>
	<p>Accueil et intégration : Aide aux nouveaux embauchés</p>	<p>Une semaine après votre embauche, vous ressentez le besoin d'être aidé pour en savoir plus sur vos responsabilités. Vous apprenez qu'une page web consacrée aux nouveaux embauchés contient de nombreuses informations utiles. <i>Visiteriez-vous cette page web ?</i></p>
	<p>Coaching personnel : Analyseur vocal</p>	<p>Une réunion importante avec votre manager a été programmée immédiatement après un appel client. Après l'appel, vous recevez un commentaire indiquant que vous semblez inquiet et que vous devriez faire une pause avant la réunion. <i>Suivriez-vous le conseil et feriez-vous une pause ?</i></p>
	<p>Formation : Formation d'une équipe</p>	<p>L'entreprise souhaite adopter une approche plus systématique pour la formation des employés. Vous êtes le manager de l'équipe et vous avez reçu une liste de formations possibles pour vos collaborateurs. <i>Partageriez-vous avec votre équipe les informations fournies ?</i></p>
	<p>Sélection : Sélection des candidats</p>	<p>Responsable de recrutement dans une grande entreprise, vous découvrez que la démarche de recrutement échoue du fait d'un nombre insuffisant de candidats. <i>Vous engageriez-vous dans une action destinée à accroître le nombre de candidats dans le futur ?</i></p>

Source : 2016 IBM Smarter Workforce Institute WorkTrends Study.

Les réponses à chaque scénario prévoyaient une « décision souhaitée » du point de vue des Ressources humaines. Pour chaque scénario, nous avons comparé les réponses selon plusieurs points de vue, notamment :

- Les employés prennent-ils une décision identique lorsqu'ils sont conseillés par des systèmes cognitifs et par des professionnels RH traditionnels ?
- Les employés se sentent-ils aussi bien informés par les solutions cognitives que par les approches RH traditionnelles ?
- Dans quelle mesure les employés ont-ils confiance dans les informations données par les systèmes cognitifs par rapport aux sources d'informations RH traditionnelles ?

Notre étude relative aux employés a mis en lumière les éléments suivants :

- *Intentions comportementales* : Les répondants ont indiqué qu'ils prendraient des décisions similaires, et ce, que les conseils émanent de sources traditionnelles ou de solutions cognitives. Ce qui suggère que les employés peuvent obtenir auprès des systèmes cognitifs les informations qu'ils recherchent. Les décisions ont été quasiment identiques pour la plupart des scénarios, à l'exception de l'analyseur vocal pour lequel les avis ont été partagés. 60 % des répondants ont indiqué avoir l'intention de prendre la décision souhaitée après avoir reçu un conseil de la part d'un être humain, contre 56 % de répondants ayant indiqué avoir l'intention de le faire après avoir reçu un conseil de la part d'un système cognitif.
- *Adéquation des informations* : Une question importante consiste à savoir si les solutions cognitives apportent un avantage en termes de qualité de l'information. À la question de savoir si les informations données avaient été suffisantes, les répondants les ayant reçues de systèmes cognitifs étaient plus nombreux à répondre « oui » (68 % en moyenne) que ceux ayant reçu un

conseil sous une forme traditionnelle (64 % en moyenne). Cette différence est particulièrement prononcée pour les décisions les plus complexes comme, par exemple, obtenir des jours de congés supplémentaires. Dans ce scénario, 58 % des répondants ont indiqué avoir reçu des informations suffisantes d'un système cognitif, contre 50 % des employés avec un interlocuteur traditionnel.

- *Confiance* : Nous avons également examiné le degré de confiance accordé par les répondants aux informations reçues. Deux scénarios ont conduit à des résultats marquants : le scénario le plus complexe de prise de congés et celui lié à l'analyseur vocal personnel. Dans le scénario relatif aux congés, les répondants ont davantage fait confiance au système cognitif qu'à l'interlocuteur traditionnel (58 % au système cognitif contre 54 % à l'interlocuteur traditionnel). En revanche, dans le scénario de l'analyseur vocal personnel, les répondants ont dit faire davantage confiance à un conseil donné par un interlocuteur traditionnel que par un système cognitif (68 % pour l'interlocuteur traditionnel, contre 58 % pour le système cognitif). Ces enseignements suggèrent que, pour les décisions plus complexes et moins personnelles, les informations reçues des applications cognitives sont perçues comme plus dignes de confiance que les informations issues d'interlocuteurs traditionnels.
- *Intention de réutilisation* : Nous avons demandé aux participants s'ils avaient l'intention de demander, dans le futur, des conseils similaires auprès de la même source. Nous avons dans ce cas observé une tendance forte chez les employés à réutiliser les sources traditionnelles pour obtenir des conseils relatifs aux ressources humaines (71 % en moyenne), mais un pourcentage important d'entre eux ont tout de même exprimé leur intention de réutiliser les applications cognitives (62 % en moyenne). Ce résultat suggère une courbe d'apprentissage réduite, car les employés se familiarisent avec les systèmes cognitifs et apprennent à utiliser pleinement leurs fonctionnalités.

Le recrutement cognitif : un extraordinaire outil de rapprochement de l'offre et de la demande

Forum Engineering est une entreprise japonaise dont l'activité consiste à placer des ingénieurs dans des entreprises clientes, en fonction d'exigences d'affectation spécifiques, à court ou à long terme. Lent et imprécis, son processus de recrutement traditionnel conduisait à des erreurs d'affectation, avec pour conséquence l'insatisfaction des clients et des coûts supplémentaires. Souhaitant mieux répondre aux besoins de ses clients, Forum Engineering a fait appel à la technologie IBM Watson pour mettre en place une solution cognitive utilisant le langage naturel. Non seulement l'outil analyse les données structurées collectées de longue date par l'entreprise, mais il peut en outre passer au crible les données non structurées contenues dans les fichiers internes pour recommander les meilleurs candidats pour chaque poste. Aujourd'hui, le recrutement englobe différents facteurs comme la personnalité, les compétences et l'adéquation culturelle, et les postes vacants sont pourvus de manière fiable et six fois plus rapidement qu'auparavant.

Le point d'équilibre optimal pour les applications cognitives

Notre étude montre clairement que les entreprises sont prêtes à s'engager dans une démarche cognitive pour la fonction RH et que les employés sont prêts à l'adopter dans la plupart de leurs activités courantes. Cependant, notre étude indique également des indicateurs de succès précis, et la nécessité de reconnaître le point d'équilibre où les solutions cognitives auront un impact maximal. Privilégiez les scénarios dans lesquels :

- Les décisions sont extrêmement complexes et liées à de très nombreuses informations – ce qui nécessite un large éventail de contributions issues de différentes sources de données.
- Les interactions des utilisateurs sont fréquentes et variées – et il est nécessaire d'interpréter et de gérer de grands volumes de demandes.
- Il est nécessaire de prendre en compte des volumes importants d'informations non structurées – par exemple les textes de formes diverses, les images et les stimuli sonores.
- Le résultat doit être adapté et personnalisé pour répondre aux besoins individuels d'employés divers et travaillant sur différents sites dans le monde.

Dans le contexte des RH et de l'expérience des employés, nous identifions trois domaines appropriés aux bénéfices offerts par l'approche cognitive :

- *Acquisition des talents et processus d'intégration* : Les solutions cognitives peuvent exploiter d'innombrables sources de données et mettre en évidence de nouvelles connaissances pour aider les entreprises à développer des profils de candidats plus riches, se positionner de manière plus efficace sur le marché de l'emploi et prendre des décisions plus pertinentes concernant les candidats à l'embauche.
- *Développement des talents* : Les connaissances issues des systèmes cognitifs permettent de produire des recommandations personnalisées de formation et de gestion de carrière.
- *Activités de la fonction RH* : L'informatique cognitive permet de produire des informations plus simples et précises en apportant des moyens et de l'autonomie aux conseillers RH.

Acquisition des talents et processus d'intégration

Pour les DRH, améliorer l'acquisition des talents et l'intégration des nouveaux embauchés est une priorité. 46 % des DRH confirmés disent considérer que la technologie cognitive peut complètement transformer l'acquisition des talents, et 42 % d'entre eux qu'elle apportera des gains substantiels d'efficacité opérationnelle dans ce domaine clé.

Faisons le point sur la mission des chargés de recrutement dans le contexte actuel. Leur mission consiste à jongler en permanence entre différentes tâches, notamment gérer les offres d'emplois émises par les managers qui souhaitent embaucher, publier les annonces en ligne et auprès des organismes concernés, et identifier les candidats passifs grâce aux médias sociaux. Il leur arrive souvent de prendre une décision empirique après avoir pesé l'adéquation d'un candidat pour le poste à court terme et l'intégration dans l'entreprise à long terme. Cependant, avec l'aide des solutions cognitives, les chargés de recrutement se transforment en stratégies marketing et en managers de la relation, en focalisant leur action sur les offres d'emplois prioritaires et en optimisant le délai nécessaire pour pourvoir les postes les plus critiques. Grâce aux applications cognitives, il est possible d'évaluer plus rapidement l'adéquation et les compétences des candidats issus de nouveaux viviers de talents, ce qui permet aux managers de repérer les candidats les plus qualifiés (voir l'encadré page 10 : *Le recrutement cognitif : un extraordinaire outil de rapprochement de l'offre et de la demande*). Les solutions cognitives peuvent également aider les entreprises à capitaliser sur les données de tendances issues des médias sociaux pour évaluer l'image de marque d'un employeur et procéder aux changements nécessaires pour attirer les meilleurs talents.

L'évolution vers un processus d'acquisition des talents intégrant l'approche cognitive permet de renforcer les méthodes traditionnelles de recrutement dans différents domaines (voir Figure 5) : l'image de marque de l'employeur devient proactive ; les activités de recherche de talents ne sont plus aléatoires, mais ciblées ; la sélection des candidats devient prédictive et le processus de recrutement est réellement personnalisé.

Figure 5

Avantage d'un processus d'acquisition des talents intégrant l'approche cognitive

Acquisition des talents

	Traditionnelle	Cognitive
Image de marque d'employeur	Passive	Proactive
Recherche de talents	Aléatoire	Ciblée
Sélection des candidats	Incohérente	Prédictive
Embauche et intégration dans l'entreprise	Standardisée	Personnalisée

Source : 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study.

Processus cognitif d'accueil et d'intégration dans l'entreprise : le service aux employés à portée de main

C'est en 2016 qu'IBM a introduit son assistant cognitif CHIP, destiné à répondre à différents scénarios comme l'accueil et l'intégration des nouveaux embauchés et l'assistance apportée aux employés intégrés suite à un rachat ou placés dans l'entreprise dans le cadre d'un contrat d'externalisation. Cet assistant met à la disposition des employés une base de connaissances centralisée pour les programmes RH et des informations relatives aux politiques. Il est également possible d'utiliser CHIP pour diffuser des notifications ciblées à propos d'actions obligatoires (par exemple, compléter un formulaire initial pour un nouvel embauché, lire le code de conduite professionnelle de l'entreprise ou s'inscrire pour bénéficier d'avantages). En donnant des réponses précises en fonction des besoins pour les demandes de renseignements les plus courantes, CHIP contribue à l'expérience des employés, améliore la productivité et réduit les coûts des prestations RH.

Bien au-delà du cycle de recrutement, l'accueil et l'intégration d'un employé est une expérience cruciale pour sa mission au sein de l'entreprise. À cet effet, les solutions cognitives apportent aux nouveaux embauchés des conseils actualisés concernant les avantages offerts par l'entreprise, les personnes à contacter et bien d'autres informations importantes (voir l'encadré : *Processus cognitif d'accueil et d'intégration dans l'entreprise : le service aux employés à portée de main*). La rapidité des réponses aux demandes de renseignements les plus simples facilite la transition et instaure une ambiance positive qui, en retour, renforce l'image de marque de l'employeur.

Développement des talents

Le développement des talents est un domaine prioritaire pour nombre de responsables RH. Ils reconnaissent en effet qu'il ne s'agit plus de se cantonner à ce que les employés doivent savoir, mais surtout d'établir quand, où et comment l'expérience de développement contribue aux performances. Notre étude a ainsi mis en lumière que 48 % des DRH considèrent le manque de compétences dans le domaine du digital comme un problème critique et que 40 % d'entre eux disent que les solutions

Figure 6

Avantage d'un processus de développement des talents intégrant l'approche cognitive

Développement des talents

Formation

Personnalisé

Le contenu individualisé proposé est adapté aux besoins et aux préférences de l'employé et encourage le développement continu.

Carrières

Accompagné

Les employés reçoivent des conseils personnalisés pour inspirer des parcours professionnels adaptés à leurs centres d'intérêt.

Retour d'information

Continu

Les sondages et les analyses de réseaux sociaux en temps réel contribuent à évaluer les sentiments des employés et à accompagner les initiatives d'amélioration destinées aux employés.

Source : 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study.

cognitives sont bien adaptées pour le résoudre. Ces dirigeants sont conscients que la formation continue est nécessaire pour permettre aux employés de rester en phase avec les compétences dont ils ont aujourd'hui besoin et qui évoluent rapidement. À cet effet, il est possible de faciliter la démarche de développement des talents – depuis la formation et le développement des compétences jusqu'au retour d'expérience des employés – avec les systèmes cognitifs (voir Figure 6).

Revenons sur le rôle d'un manager dans une entreprise mondiale. Aujourd'hui, les managers font le point sur leurs activités avec leur supérieur hiérarchique direct dans la mesure où leurs engagements quotidiens le leur permettent. Pour les questions RH, ils s'appuient sur leur expérience personnelle pour déterminer les employés qui ont besoin d'une attention particulière, d'un accompagnement ou de reconnaissance. Parallèlement, le dialogue concernant les questions de carrière est souvent relégué dans les entretiens annuels de bilan de performance, et les recommandations de formations sont prescrites par le service RH. En revanche, lorsqu'ils utilisent les solutions cognitives pour les aider, les connaissances relatives à leur employés sont imbriquées dans leurs tableaux de bord et leurs autres outils quotidiens, ce qui les aide à accompagner leurs équipes pour bénéficier de bonnes opportunités de formation. Quand elles englobent les besoins des employés et les connaissances sectorielles, les solutions cognitives permettent des parcours de formation maîtrisés, accessibles partout, à tout moment, et sur tous les canaux possibles (voir l'encadré : *Formation cognitive : une question personnelle*).

Au-delà de la formation, les solutions cognitives jouent également un rôle dans le développement des talents en aidant les professionnels des RH à mieux comprendre les sentiments des employés et à identifier les problèmes émergents. Elles permettent en effet de surveiller un large éventail de sources de données (plateformes de collaboration internes, sondages auprès des employés, plateformes de réseaux sociaux extérieures à l'entreprise) et d'identifier les problèmes potentiels ou les préoccupations des employés. En croisant leurs données avec d'autres informations comme le chiffre d'affaires ou le taux de renouvellement du personnel, les systèmes cognitifs servent de sentinelles en révélant à la fois les problématiques urgentes et les tendances à plus long terme susceptibles d'influer sur l'état d'esprit et les performances des employés.

Formation cognitive : une question personnelle

IBM a eu à faire face au défi de gérer un catalogue de formations destiné à ses 375 000 employés dans le monde, et d'en maintenir la cohérence. En effet, les contenus étaient souvent dépassés, dans un secteur où les besoins en compétences et en connaissances évoluent rapidement. De plus, les managers rencontraient des difficultés pour rester en phase avec les programmes de formation prévus par l'entreprise pour leurs équipes. En 2016, IBM a introduit Your Learning, outil interne doté de la technologie cognitive Watson, qui permet à chaque employé d'accéder à des stratégies personnalisées de développement des talents. Le site gère un parcours de formation personnalisé en tenant compte des préférences, de l'historique dans le poste et des objectifs de carrière d'un utilisateur. Avec 30 000 transactions d'employés par jour, Your Learning recherche les données structurées et non structurées correspondant à plus de 30 sources internes et à l'extérieur d'IBM pour consolider les contenus en ligne disponibles, les formations en salle et les ressources essentielles, permettant ainsi aux employés d'acquérir des connaissances à tout moment et partout.

L'approche cognitive dans la fonction RH : une démarche personnalisée

Une entreprise mondiale de premier plan, spécialisée dans les produits de grande consommation, souhaitait réduire le temps passé à répondre aux appels complexes adressés à son centre de services RH. À cela s'ajoutait la nécessité d'améliorer la satisfaction globale des employés par rapport à la fonction RH. Cette entreprise a compris que les employés souhaitaient une interaction fluide sur le canal de communication de leur choix, et une prise en compte rapide et efficace par les conseillers du centre d'assistance. Elle a donc introduit une solution cognitive, dotée de la technologie Watson, avec la possibilité, pour les employés, d'accéder au centre d'assistance en mode omni-canal. La solution s'intègre de manière transparente et effectue une synthèse des informations pour étendre et enrichir l'expertise des conseillers, ce qui permet des réponses plus rapides et fiables. Un mois à peine après la mise en place de cette solution, la satisfaction des employés par rapport au centre de services RH a progressé de 25 %.

Activités de la fonction RH

En ce qui concerne les activités administratives des RH, les processus évoluent en permanence, avec l'introduction de nouveaux avantages, l'adaptation des règles relatives aux déplacements et la redéfinition du contrôle des dépenses. À ce titre, notre étude révèle que 39 % des DRH considèrent que leur processus RH sont excessivement complexes et pourraient bénéficier de l'introduction des applications cognitives.

Aujourd'hui, un employé parcourt l'intranet de l'entreprise pour trouver des informations sur les politiques RH, s'informe auprès d'un manager pour clarifier la possibilité de poser des jours de congés et contacte un centre d'appel pour suivre les demandes de renseignements relatives à des dépenses. Ainsi, chaque canal assure sa mission d'assistance à sa manière, et souvent, avec des résultats contradictoires. Introduisons ici la notion d'agent cognitif. Grâce à ses capacités de traitement en langage naturel, une solution cognitive joue le rôle d'agent virtuel et assimile les demandes des employés au travers de différents canaux. En exploitant rapidement d'innombrables sources de données – depuis le manuel de l'employé jusqu'aux bases de données issues de fournisseurs extérieurs à l'entreprise – cet agent apporte des réponses même pour des questions inédites. Et lorsque les employés accèdent effectivement au centre de contact, les systèmes dotés de capacités cognitives viennent renforcer les connaissances des conseillers RH, avec des informations plus fiables et disponibles plus rapidement qu'avec les systèmes traditionnels (voir l'encadré : *L'approche cognitive dans la fonction RH : une démarche personnalisée*).

Optimiser les activités RH traditionnelles au moyen d'applications cognitives contribue à réinventer les processus de cœur de métier et améliorer le processus décisionnel des professionnels de la fonction RH (voir Figure 7). L'administration de la paye est simplifiée avec des mises à jour conformes et des temps d'exécution réduits, pendant que l'administration du personnel bénéficie d'une automatisation intelligente de la gestion des données complexes. Par ailleurs, les conseillers des centres de services partagés, renforcés par des assistants cognitifs, peuvent assurer de meilleures expériences pour les employés, et l'analyse des ressources humaines est enrichie par la modélisation de scénarios.

Figure 7

Avantages des activités de la fonction RH intégrant l'approche cognitive

Activités de la fonction RH

Paye	Rationalisées Les mises à jour judicieuses relatives aux obligations légales de conformité et les analyses en temps réel permettent de limiter les cas exceptionnels, ce qui contribue à réduire les délais d'exécution et les coûts.
Administration des employés	Automatisées Les agents intelligents peuvent traiter des tâches complexes de gestion des données, contribuant ainsi à améliorer la fiabilité.
Centres de services RH partagés	Autonomes L'assistance cognitive pour les appels téléphoniques permet d'améliorer la résolution des problèmes et l'expérience des employés.
Analyse des ressources humaines	Optimisées La modélisation des scénarios permet d'identifier le meilleur mix de compétences, les cibles de recrutement et les options de localisation.

Source : 2016 IBM Institute for Business Value Cognitive Computing Study.

Initier votre démarche vers une fonction RH cognitive

S'engager dans la transformation cognitive de la fonction RH n'est en aucun cas insurmontable. Nous proposons ici nos recommandations pour commencer :

Identifier les domaines où les applications cognitives peuvent contribuer à la transformation de votre fonction RH

Les applications cognitives renforcent les investissements déjà réalisés dans la fonction RH, notamment les plateformes de cœur de métier et les applications Cloud. Pour l'acquisition des talents, par exemple, réfléchissez à la manière dont un système cognitif pourrait prédire plus efficacement la réussite d'un nouvel embauché en croisant les données relatives aux candidats avec les indicateurs de performance internes et les référentiels de compétences de l'entreprise. Concernant le développement des talents, vous pouvez imaginer comment les applications cognitives peuvent contribuer à l'efficacité de votre système de gestion des formations pour permettre aux employés demandeurs d'accéder à des informations actualisées en fonction des priorités stratégiques de votre entreprise. Enfin, concernant les activités de la fonction RH, réfléchissez à la manière dont les applications en libre-service destinées aux employés pourraient bénéficier d'un agent virtuel mobile capable d'interagir en langage naturel et à la demande.

Une démarche initiale simple, mais intelligente

Choisir le point de départ d'une démarche d'informatique cognitive peut sembler impressionnant. Pour vous lancer, commencez par repérer les capacités cognitives les mieux adaptées aux problèmes que vous souhaitez résoudre. Les capacités de traitement en langage naturel, par exemple, ont un intérêt lorsqu'il est nécessaire d'avoir des interactions répétitives avec l'ensemble des employés, pendant que la possibilité d'interpréter l'ambiance est un atout précieux pour les managers et les responsables. Prenez aussi en compte le « point d'équilibre » cognitif qui concerne des situations dans lesquelles les décisions reposent sur un grand nombre d'informations, sont extrêmement complexes et font l'objet de demandes fréquentes des employés. Privilégiez les opportunités qui vont s'enrichir de connaissances inédites, d'expériences hors normes, d'une expertise accrue ou de processus intelligents. Enfin, bâtissez une équipe pluridisciplinaire qui pourra co-crée des solutions avec des utilisateurs sélectionnés parmi vos effectifs.

Comprendre les possibilités qu'offrent vos données

Les systèmes cognitifs se surpassent dans la mise en évidence de connaissances jusqu'ici inaccessibles, ce qui permet d'enrichir les données traditionnelles basées sur les textes à l'aide d'informations plus sensorielles, comme par exemple le langage naturel et les images. Libérer le potentiel de ces connaissances différenciées nécessite de comprendre les données que vous possédez, mais aussi celles provenant de l'extérieur de l'entreprise et, au-delà, les données que vous aurez à traiter dans le futur. À la question de savoir quelles étaient, selon eux, les sources de données les plus importantes pour les solutions cognitives, les DRH interrogés au cours de notre étude ont indiqué, aux trois premiers rangs, les sources extérieures relatives au marché de l'emploi (46 %), les données RH internes (46 %) et les modèles de compétences des employés (45 %).

Susciter la confiance et l'engagement

Comprendre les implications de l'intégration des personnes et des machines sur le lieu de travail doit constituer une part essentielle de votre démarche cognitive. Plus de la moitié des DRH interrogés au cours de notre étude disent considérer qu'un large éventail de missions relevant de la fonction RH seront impactées, depuis les dirigeants confirmés jusqu'aux conseillers des centres de services destinés aux employés. Prenons par exemple les répercussions les plus larges, comme l'anticipation des besoins de formation à de nouvelles compétences et la redéfinition potentielle des postes. Il est fondamental de préparer les employés à de nouvelles méthodes de travail intégrant la technologie. À cet effet, l'adaptation des processus, des contenus et des fonctions contribue à la démarche. L'étape suivante consiste à convaincre les employés d'utiliser les solutions cognitives. Suscitez la confiance en focalisant vos tentatives initiales sur les systèmes qui enrichissent et renforcent l'expertise de vos employés.

Enrichir et étendre stratégiquement la démarche à l'échelle de l'ensemble de la fonction RH

Les systèmes cognitifs sont conçus pour apprendre à partir des informations assimilées et améliorer les processus. Prévoyez d'évaluer la progression des systèmes et intégrez en permanence les retours d'informations pour améliorer et élargir les capacités cognitives. Au fil du perfectionnement et du développement de la démarche, évaluez votre progression et mesurez l'intérêt spécifique de chaque solution. Progresser par une démarche réfléchie dans différents secteurs de la fonction RH, comme l'acquisition des talents, le développement des talents et les activités de la fonction RH, peut contribuer à créer de la valeur dans différents domaines relatifs à l'expérience des employés.

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude IBM Institute for Business Value, contactez-nous à l'adresse iibv@us.ibm.com. Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour obtenir un catalogue complet de nos études ou pour vous abonner à notre lettre d'information mensuelle, cliquez sur le lien : ibm.com/iibv.

Vous pouvez également accéder sur votre tablette aux études publiées par l'IBM Institute for Business Value en téléchargeant gratuitement les applications « IBM IBV » pour téléphone ou tablette, à partir de votre app store.

Pour en savoir plus sur l'IBM Smarter Workforce Institute, contactez-nous à l'adresse ibmswi@us.ibm.com. Suivez-nous sur Twitter : @IBMSmtWorkforce.

Êtes-vous prêt à vous engager dans une démarche cognitive dans la fonction RH ?

Si vous envisagez d'introduire l'informatique cognitive dans votre département, réfléchissez aux questions essentielles suivantes :

- Quels domaines de votre département RH pourraient bénéficier de l'informatique cognitive ?
- En quoi l'informatique cognitive pourrait-elle enrichir le processus décisionnel relatif à l'acquisition des talents, à l'engagement des talents et aux activités RH ?
- Votre département est-il efficace pour consolider les données issues de différentes sources et prendre des décisions pertinentes à propos de vos employés ?
- En quoi l'application des technologies cognitives à la fonction RH est-elle en phase avec la stratégie globale de votre entreprise ?
- Quelles sont les compétences ou les aptitudes nouvelles nécessaires dans votre département pour tirer pleinement parti de l'informatique cognitive ?

Équipe chargée de l'étude

IBM a constitué une équipe d'experts de l'informatique cognitive, de chercheurs, de consultants et de directeurs des ressources humaines pour imaginer comment les applications cognitives pouvaient contribuer à la transformation des ressources humaines :

Eric Bokelberg, ebokelb@us.ibm.com

Dr. Chitra Dorai, dorai@us.ibm.com

Dr. Sheri Feinzig, sfeinzig@us.ibm.com

Dr. Nigel Guenole, nigel.guenole@uk.ibm.com

Eric Lesser, elesser@us.ibm.com

Janet Mertens, jmertens@ca.ibm.com

Louise Raisbeck, l.raisbeck@ibm.com

Victor Reyes, victor.reyes@us.ibm.com

Susan Steele, steeles@us.ibm.com

Partenaires exécutifs

Tina Marron-Partridge, partenaire et vice-présidente, tina.marron-partridge@uk.ibm.com

Richard McColl, vice-président, richardmccoll@us.ibm.com

Bob Schultz, directeur général, schultz7@us.ibm.com

Le partenaire de choix sur une planète en pleine évolution

Chez IBM, la collaboration avec les clients est une priorité. Notre objectif est de conjuguer notre vision de l'entreprise, des études approfondies et des technologies pour apporter à nos clients un avantage personnalisé dans un environnement marqué par les évolutions rapides.

IBM Institute for Business Value

À travers l'IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services propose aux cadres dirigeants une réflexion stratégique et des recommandations fondées sur des données factuelles, autour de problématiques soulevées aussi bien dans le secteur public que privé.

IBM Smarter Workforce Institute

L'IBM Smarter Workforce Institute propose des études rigoureuses et innovantes, dans le monde entier, pour un large éventail de sujets relatifs aux ressources humaines, avec pour objectif d'améliorer la compréhension collective du travail et des organisations.

Remerciements

L'équipe chargée de l'étude souhaite remercier les personnes citées ici pour leurs contributions : Yates Baker IV, Kristin Biron, Kathy Cloyd, Brian Goehring, Mark Hance, Carl F Ingersoll, Kurt Krause, Jon Lester, Spencer Lin, Kathleen Martin, Hebatallah Nashaat, Anshul Sheopuri et Teresa Thieme.

Approche et méthodologie relatives à cette étude

Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné trois principales sources de données :

1. *IBM Institute for Business Value – Étude Cognitive Computing Study 2016* – Nous avons mené des entretiens avec plus de 6 000 dirigeants issus de différents secteurs d'activité et marchés dans le monde, dont 382 DRH et 425 PDG. Des questions relatives aux tendances et aux défis auxquels les systèmes et les applications cognitives peuvent répondre de manière optimale ont été posées aux répondants, plus particulièrement ciblées sur leur fonction. Cette étude traite spécifiquement de la fonction RH ; des études ultérieures aborderont les applications de l'informatique cognitive dans d'autres secteurs de l'entreprise.
2. *Étude IBM Smarter Workforce Institute Work Trends Survey 2016* – Nous avons mené des entretiens avec plus de 8 600 employés anglophones du monde entier, occupant des postes à différents niveaux de leur entreprise. Un certain nombre de scénarios courants dans les ressources humaines ont été présentés de manière aléatoire aux répondants, dans des situations utilisant des approches traditionnelles ou cognitives. Pour chaque scénario, les répondants devaient répondre à des questions relatives à leur niveau de confiance et leur démarche décisionnelle.
3. *Expérience acquise auprès des pionniers de l'adoption des solutions cognitives pour la fonction RH* – Nous avons interrogé des responsables de programmes et des concepteurs de solutions pour comprendre les problématiques essentielles auxquelles répond l'informatique cognitive et les résultats obtenus par l'entreprise avec différents programmes cognitifs.

Publications associées

- « Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity. » IBM Institute for Business Value. Février 2016. http://www.ibm.com/business/value/employee_experience
- « Amplifying employee voice: How organisations can better connect to the pulse of the workforce. » IBM Institute for Business Value. Octobre 2015. <http://www.ibm.com/business/value/employeevoice>
- « Unlock the people equation: Using workforce analytics to drive business results. » IBM Institute for Business Value. Janvier 2015. <http://www.ibm.com/business/value/peopleequation>
- « Starting the workforce analytics journey: les 100 premiers jours. » IBM Smarter Workforce Institute Mai 2015. <http://www.ibm.biz/analytics-first100days>

Notes et sources

- 1 Lesser, Eric; Janet Mertens; Maria-Paz Barrientos et Meredith Singer. « Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity. » IBM Institute for Business Value. Février 2016. http://www.ibm.com/business/value/employee_experience

IBM France
17 Avenue de l'Europe
92275 Bois Colombes Cedex

IBM, le logo IBM et ibm.com et Watson sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreux pays du monde. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le web sous la mention « Copyright and trademark information »: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Ce document est considéré comme à jour à sa date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

Les informations contenues dans ce document sont fournies « en l'état », sans aucune garantie expression ou tacite, notamment sans aucune garantie de qualité marchande ou d'adaptation à un emploi spécifique, et sans aucune garantie ou condition de non-infraction. Les produits IBM bénéficient d'une garantie, conformément aux conditions générales des contrats dans le cadre desquels ils sont fournis.

Cette publication a uniquement un rôle informatif. Elle n'a pas vocation à se substituer à une étude détaillée ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM décline toute responsabilité en cas de pertes subies par une entreprise ou une personne qui s'appuie sur cette publication.

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM[®]